

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

NYKYAIKAISIA KÄSITYKSIÄ KARISMAATTISUUDESTA

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Ville Huovinen

Sotatieteiden maisterikurssi 8
Maasotalinja

Huhtikuu 2019

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 8	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Ville Huovinen	
Opinnäytetyön nimi Nykyaikaisia käsityksiä karismaattisuudesta	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2019	Tekstisivuja 71 Liitesivuja 0
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, vastaavatko ihmisten nykyaikaiset käsitykset karismaattisuudesta karismaattisen johtamisen tieteellisiä määritelmiä. Tutkimalla tavallisten ihmisten käsityksiä karismaattisuudesta, ja vertaamalla niitä karismaattisen johtamisen tieteellisiin määritelmiin voidaan havaita, onko käsityksissä edelleen löydettävissä yhtäläisyyksiä vai ovatko käsitykset jotenkin muuttuneet. Samalla voidaan havaita että, nähdäänkö karismaattisuus edelleen yhtenä johtajuutta rakentavista tekijöistä.</p> <p>Johtajan karismaa korostavat johtajuusteoriat olivat tutkimuksellisessa valtavirrassa 1980- ja 1990-luvuilla. Karismaattisuudesta ja karismaattisesta johtamisesta ei ole kuitenkaan kyetty laatimaan yleisesti hyväksyttyjä määritelmiä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että ilmiön tutkiminen vaatii jatkuvuutta ja erilaisia lähestymistapoja, jotta moni-ilmeistä empiiristä ilmiötä kyetään ymmärtämään entistä paremmin.</p> <p>Tutkimuksen päättökysymyksenä oli, miten suomalaisten käsitykset karismaattisuudesta sosiaalisessa mediassa suhteutuvat karismaattisen johtamisen tieteellisiin näkökulmiin. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esittelen tieteellisessä keskustelussa ilmeneviä karismaattisen johtamisen näkökulmien määritelmiä. Karismaattisuus on ollut johtamistieteellisessä keskustelussa jo lähes vuosisadan ajan, mutta se on ollut tutkijoiden keskuudessa ristiriitainen, kiistanalainen ja osittain hyljeksitty ilmiö. Tämän vuoksi siitä ei ole kyetty muodostamaan yhtä yleispätevää teoriaa, ja sen takia tieteellinen tutkimus lähestyy ilmiötä lukuisista näkökulmista.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osa noudatti fenomenografista tutkimusotetta. Tutkimusaineisto koostui yhteensä 302 Twitter-julkaisusta, joissa keskusteltiin karismaattisuudesta. Tutkimusaineistoa kerätessä hakusanoina käytettiin karisma, karismaattinen ja karismaattisuus. Tutkimusaineistossa hyödynnettiin myös hakusanoja sisältämättömiä Twitter-julkaisuja, joissa keskusteltiin karismaattisuudesta. Tutkimusaineisto analysoitiin fenomenografisen analyysiprosessin mukaisesti. Tutkimuksen tulokset esitellään kuvauskategorioina, jotka kuvaavat karismaattisuus-käsitysten monimuotoisuutta.</p> <p>Tutkimuksen keskeisimmät tulokset osoittavat, että käsitys henkilön karismaattisuudesta voi rakentua vaikuttavuuden kokemuksesta tai ihmisen tunne-elämän aktivoitumisen kautta. Karismaattisuus vaatii ilmentyäkseen aina myös tarkoituksenmukaisen tilanteen. Tulokset myös vahvistavat, että karismaattisuus nähdään luonnollista johtajuutta rakentavana tekijänä. Karismaattisuus on moniulotteinen vuorovaikutukseen perustuva kokonaisuus, joten eri ihmiset näkevät karismaattisuuden eri tavoin. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös sen, että karismaattisuudesta voidaan löytää erilaisia merkityksiä tutkimalla ilmiötä erilaisista lähtökohdista.</p>	
<p>AVAINSANAT karismaattisuus, karismaattinen johtaminen, johtajuus, fenomenografia, käsitykset</p>	

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	1
1.1.	Tutkimuksen tausta ja aiemmin tehty tutkimus	3
1.2.	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rakenne	7
1.3.	Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys	10
2.	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	12
2.1.	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	12
2.2.	Tutkimuksen metodologia ja toteutus	13
3.	KARISMAATTINEN JOHTAMINEN	17
3.1.	Karismaattisuuden määritelmä – mistä kaikki alkoi	18
3.2.	Katsaus karismaattisen johtamisen näkökulmiin	19
3.2.1.	Attribuutioteoria	21
3.2.2.	Minäkuvaan perustuva näkökulma	24
3.2.3.	Psykodynaaminen prosessi	25
3.2.4.	Sosiaalinen tartunta	27
3.2.5.	Musta karisma	28
3.3.	Transformationaalinen johtaminen ja karisma	30
3.4.	Syväjohtamisen suhde karismaan	31
3.5.	Kritiikki	33
3.6.	Johtopäätökset karismaattisen johtamisen näkökulmista	35
4.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	38
4.1.	Tutkimusaineisto ja aineistonkeruun toteutus	38
4.2.	Aineiston analyysiprosessin toteutus	41
4.3.	Tulokset	43
4.3.1.	Tutkimuksen tulosavaruus	44
4.3.2.	Menestys	45
4.3.3.	Vaikuttavuus	47
4.3.4.	Emotionaalinen vetoaminen	49
4.3.5.	Omalaatuisuus	52
4.3.6.	Johtajuus	54
4.3.7.	Konteksti	56
4.4.	Yhteenveto	58
5.	POHDINTA	61
5.1.	Johtopäätökset	61
5.2.	Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten merkitys	65
5.3.	Tulevaisuuden näkymät ja jatkotutkimusaiheet	69

LÄHTEET

NYKYAIKAISIA KÄSITYKSIÄ KARISMAATTISUUDESTA

1. JOHDANTO

Oletko joskus miettinyt, miksi jotkin henkilöt vetoavat sinuun selittämättömällä tavalla? Jokin heidän ominaisuuksissaan, käyttäytymisessään tai puhetavassaan saa sinussa aikaan hiljaisen siteen ja ihailun heitä kohtaan. Karismaattisiksi kokemasi henkilöt voivat edustaa erilaisia taustoja ja ilmetä erilaisissa tilanteissa, joten joskus voi olla haastava kuvailla tuota mystistä vetovoimaa. Karismaattisuus on tunteen asia, jota ei voi järjellä selittää, totesi karismatutkimuksen uranuurtaja Max Weber (Takala 2013, 23) ja sen syntyminen liittyy hyvin voimakkaasti vuorovaikutukseen, joka voi olla etäistä tai kaukaista (Klein & House 1995, 183; Bryman 1992, 41).

Karismaattisuus-ilmiötä on tutkittu johtajuustutkimuksen parissa jo lähes vuosisadan ajan ja sitä onkin pidetty yhtenä tärkeimmistä tekijöistä erinomaisen johtajuuden taustalla (Conger 1989, 177; Bass 1985). Karismaattista johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa on havaittu, että sitä voidaan kuvailla monesta näkökulmasta ja se voi orientoitua eri tavoin (Hackman & Johnson 2000, 113; Yukl 2006, 249; Conger & Kanungo 1998, 4–5; Bryman 1992, 41–42). Alun perin karisma on esiintynyt kristinuskossa, jossa se on tarkoittanut armoa tai lahjaa suoraan Jumalalta (Sohm 1882; Weber & Eisenstadt 1968, 47; Bryman 1992, 30; Yukl 2006, 249; Lämsä & Päivike 2013, 244). Rudolf Sohmin (1882) määritelmä on toiminut lähtökohtana Max Weberin modernille karismatutkimukselle, mutta Weberin lähtökohdat eivät olleet uskonnolliset vaan poliittiset. Weber pyrki tuomaan karisma-käsitteen osaksi modernia maailmaa rinnastaen sen johtajuuteen. (Weber 1978, 241; Bryman 1992, 23, 31; Yukl 2006, 249.)

Johtajan karismaattisuutta korostavat johtajuusteoriat karismaattinen johtaminen ja transformationaalinen johtaminen olivat tutkimuksellisessa valtavirrassa niin kutsutun uuden johtajuuden koulukunnan tutkimuksissa (Bryman 1992, 91). Karismaattisen sekä transformationaalisen johtamisen teoreettiset tutkimukset ovat hallinneet tieteellistä keskustelua johtajuudesta

2000-luvun alkuun saakka (Virtaharju 2016, 13; Yukl 1999, 287). Karismaattisuudesta ei ole kuitenkaan pystytty luomaan yhtenäistä teoriaa, koska se mielletään hyvin abstraktiksi ilmiöksi ja sitä tarkastellaan aina tietystä näkökulmasta (Bryman 1992, 41; Conger & Kanungo 1987, 637; Shamir, House & Arthur 1993, 578). Tämän vuoksi karismaattisen johtamisen tieteelliset näkökulmat ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä (Yukl 1999, 294; van Knippenberg & Sitkin 2013), ja karisman käyttöä on lievennetty tai se on jätetty kokonaan pois johtajuusteorioista erinomaista johtajuutta selittävänä tekijänä (Bass & Riggio 2006; Nissinen 2011).

Johtajuuden tutkimus on 2000-luvulla kääntynyt karismaattista ja transformationaalista johtajuuskäsitystä vastaan, koska niiden katsotaan korostavan liikaa sankarillisia johtajajaksiloita (Virtaharju 2016, 13–14), mutta silti on havaittu, että ihmisillä on edelleen tarve tukeutua vahvoihin ja karismaattisiin johtajiin (Kuronen, Virtaharju & Huhtinen 2016, 293). Johtajuustutkimuksen erkaantuminen karismasta ja toisaalta samanaikainen tarve karismaattisille johtajille antavat syyn tarkastella, onko jokin käsityksissä muuttunut vai onko karismaattisuus edelleen sellainen tekijä, joka on erinomaisen johtamiskäyttäytymisen taustalla.

Suomessa kiinnostus karismaattisuutta kohtaan on kuitenkin lisääntynyt 2000-luvulla. Suomessa karismaattisen johtamisen tutkimukset ovat keskittyneet aihetta käsitteleviin artikkeleihin, akateemisiin opinnäytteisiin ja yhteen väitöskirjaan, joissa on tarkasteltu laaja-alaisesti ihmisten käsityksiä karismasta, karisman rakentumista ja karisman erilaisia ulottuvuuksia (ks. esim. Takala 2013, Natunen & Takala 2007, Sandström 2018, Tantt 2010). Tutkimusten johtopäätöksissä on todettu, että ilmiön tutkiminen Suomessa vaatii jatkuvuutta ja erilaisia lähestymistapoja että moniulotteista ilmiötä kyetään ymmärtämään entistä paremmin. (Takala 2013, 14, 58.)

Tutkimukseni asettuu edellä kuvattuun karismatutkimuksen kenttään hieman eri näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisenä aineistona käytetään sosiaalisen median julkaisuja, joita analysoimalla voidaan saada yksi näkökulma siitä, millaisia käsityksiä tavallisilla ihmisillä ilmenee karismaattisuudesta nykypäivänä. Tutkimukseni kirjallisuuskatsauksessa esittelen erilaisia näkökulmia karismaattisesta johtamisesta ja selvitän, miten ne on määritelty tieteellisessä keskustelussa. Suhteutan empiirisen osan tulokset, eli ihmisten käsitykset karismaattisuudesta, tieteellisessä keskustelussa esiinnoitettuihin määritelmiin, jolloin voidaan havaita, vastaavatko tavallisten ihmisten näkemykset tieteellisen tutkimuksen määritelmiä ja miten käsitykset ovat mahdollisesti muuttuneet karismaattisen johtamisen tutkimuksen menestysvuosista.

1.1. Tutkimuksen tausta ja aiemmin tehty tutkimus

Tutkimuksen alkuperäinen aihe oli ”karismaattisuus informaatioaikana”, jonka valitsin Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen pro gradu -tutkielmien aihelistalta. Aihe herätti mielenkiintoni, koska koin karismaattisuuden olevan hyvin vaikeasti määriteltävissä, mutta jollakin selittämättömällä tavalla, siinä on kyse jostakin vetovoimaisesta ominaisuudesta. Aihealueeseen perehtyminen vahvisti näkemystäni siitä, että karismaattisuutta ei ole kyetty aukottomasti selittämään, vaan ainoastaan kuvailemaan erilaisten näkökulmien avulla.

Alkuperäinen kiinnostus nykyaikaista karismaattisen johtamisen tutkimusta kohtaan on lähtenyt muutoksista, joita esimerkiksi yritys-elämässä on tapahtunut (Conger 1989, xii). Ympäristön maailman vaikutukset ja kehityssuunnat vaikuttavat käsitteen sisältöön ja siihen, miten ihmiset karismaattisuuden kokevat. Tämän vuoksi on tarpeen tutkia, miten ihmiset käsittävät karismaattisuuden nykypäivänä. Tarkastelemalla nykyaikaisia käsityksiä karismaattisuudesta ja suhteuttamalla niitä tieteellisiin määritelmiin voidaan havaita, onko näkemyksissä edelleen löydettävissä yhtäläisyyksiä vai onko jokin muuttunut. Jotain hyvin poikkeavaa karismaattisuudessa on, koska sen on väitetty olevan keskeisin osa-alue tehokkaan johtamiskäytännön takana (Bass 1998, 5; Bryman 1992, 91; Seeck 2008, 329; Lämsä & Päivike 2013, 222).

Ensimmäinen varsinainen uranuurtaja karisma-tutkimuksessa oli sosiologi Max Weber (1864–1920), joka pyrki irrottamaan karismaattisuuden uskonnollisista jäänteistä, tuomaan käsitteen osaksi modernia maailmaa ja selittämään sen avulla poikkeuksellista tapaa, jolla johtajan valta laillistuu (Weber 1978, 241; Bryman 1992, 22–23, 31; Yukl 2006, 249.) Weberin työn merkityksellisyys karismatutkimuksen parissa näkyy edelleen, sillä hänen aikaansaannoksensa toimivat lähtökohtina nykyaikaisille tutkijoille (Bryman 1992, 22; Yukl 1999, 285). Weber määritteli karismaattisuuden olevan riippuvainen ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, mutta samalla väitti karismaattisten johtajien olevan synnynnäisesti poikkeuksellisia ja erityisiä. Määritelmällisen väljyyden vuoksi myös modernissa karismaattisen johtamisen tutkimuksissa on nähtävissä erilaisia näkökulmia, joilla on pyritty lähestymään hyvin abstraktia aihetta (Bryman 1992, 39–40; Conger 1988, 15).

Karismaattista johtamista on tutkittu jo 1900-luvun alusta alkaen (ks. esim. Weber 1978; Weber & Eisenstadt 1968), mutta varsinainen tutkimuksellinen painopiste ajoittuu 1980-luvun jälkeiseen aikaan (Bass 2008, xvii; Weber & Eisenstadt 1968; Weber 1978; Conger 1989;

Conger & Kanungo 1987; Takala 2013). Karismaattisen johtamisen tutkimus on keskittynyt pääsääntöisesti selvittämään karismaattisen johtajan ominaisuuksia, käyttäytymistä ja erilaisia tilannetekijöitä, joissa karismaattinen mielikuva syntyy (Yukl 2006, 251–259; Hackman & Johnson 2000, 112–119; Conger & Kanungo 1998, 4–5; Bass 2008, 617; Bryman 1992, 68–69; House 1976, 7–8). Osittain Weberin tarkan määrittelemättömyyden, hyvin abstraktin käsitysriippuvaisen asian sekä lukuisten näkökulmien ja niihin kohdistuneen kritiikin takia karismaattisesta johtamisesta ei ole kuitenkaan kyetty muodostamaan yhtä yleispätevää teoriaa (Bryman 1992, 41; Conger & Kanungo 1987, 637).

Lisääntyneen mielenkiinnon ja tarkan määrittelemättömyytensä myötä karismaattisen johtamiseen on syntynyt useita erilaisia tutkimuksellisia ulottuvuuksia (Burns 1978; Conger & Kanungo 1998, 3–4; Hackman & Johnson 2000, 112; Yukl 2006, 249). Toisaalta karismaa on pidetty myös hyvin mystisenä ja vaikeaselkoisena, jolloin sen käyttöä on lievennetty tai se on jätetty kokonaan pois johtamisteorioista (Conger & Kanungo 1987, 637; Nissinen 2011; Bass 1999, 18–19; Avolio, Bass & Jung 1999; Bass & Riggio 2006). Yksi syy tähän on voinut olla myös niin sanotun mustan karisman vaikutus, jolloin karismaattinen johtaja käyttää vaikutusvaltaansa hyödyksi ajaakseen omia intressejään (Conger 1989, 137; Bass 1999, 19).

1970-luvun lopulla johtajuustutkimuksessa alkoi uusi valtakausi, jolloin kiinnitettiin huomio johtajien poikkeuksellisiin kykyihin vaikuttaa seuraajiinsa. Teorioissa painotettiin seuraajien emotionaalisia reaktioita johtajaa kohtaan sekä johtajan symbolistista käyttäytymistä, jolloin johtaja nähtiin merkityksenantajana seuraajalle. Samanaikaisesti karismaattinen johtaminen ja transformationaalinen johtaminen olivat johtajuustutkimuksen valta-asemassa 1980- ja 1990-luvuilla, jolloin niistä käytettiin nimitystä uuden johtajuuden koulukunta (*New Leadership*). (Yukl 2006, 272; Virtaharju 2016, 12; Bryman 1992, 91; Warren & Bennis 1985, 17; Bass 2008, 619; Nissinen 2011, 130.) Tutkijoiden välillä on ollut erimielisyyttä siitä, edustaako uuden johtajuuden koulukunta innovaatioteorioita korostavaa johtamisen paradigmaa vai onko se kokonaan uusi paradigma johtamisen tutkimuksessa (Seeck 2008, 331, Lämsä & Päivike 2013, 35; Nissinen 2002, 61). Yhtenäistä näille näkemyksille kuitenkin on, että uusi johtajuus edustaa organisaation muutoskykyä sekä valmiutta uusiutua huomioimalla myös työntekijöiden sisäisen motivaation ja innovatiivisuuden. Johtajuuden on myös nähty olevan opittavissa ja kehitettävissä olevana taitona. (Seeck 2008, 243; Nissinen 2002, 61; Lämsä & Päivike 2013, 35.)

Transformationaalinen johtaminen edustaa keskeisintä koulukuntaa uuden johtamisen paradigman tutkimuskentällä, joka kehitettiin vastaamaan muutoksen tarvetta. Se ei kuitenkaan käsitä ainoastaan organisaation rakenteita vaan myös siinä olevia ihmisiä. Transformationaalisessa johtamisessa ajatuksena on, että johtajan toimien seurauksena niin johtajat kuin työntekijätkin ovat tyytyväisempiä ja tehokkaampia. (Nissinen 2000, 25; Burns 1978; Bass 1985, 20; Seeck 2008, 327.) Karismaattisuus on myös yksi välttämätön osa-alue transformationaalisessa johtamisessa, mutta se ei ole riittävä yksin selittämään transformationaalista prosessia (Bass 1985, 31). Karismaattinen johtaminen onkin välillä rinnastettu transformationaaliseksi johtamiseksi niiden sisällöllisten samankaltaisuuksiensa vuoksi. Alun alkaen johtajan karisma on nähty vain yhtenä tekijänä transformationaalisen johtamisen prosessissa, koska henkilön karismaattisuus ei yksistään riitä tekemään johtajasta transformationaalista. (Yukl 1999, 298–299; Bryman 1992, 91; Bass 1985, 31, 51–52; Bass 2008, 626.)

Vaikka karismaattisen ja transformationaalisen johtamisen teorioiden nähtiin uudistaneen johtajuustutkimusta ja antaneen hyviä näkökulmia, kohtasivat ne myös kritiikkiä. Molempia näkökulmia kritisoitiin käsitteellisistä ristiriitaisuuksista ja tulkinnallisista määritelmistään (Yukl 1999, 294; van Knippenberg & Sitkin 2013). Teoriat nähtiin myös liian johtajakeskeisinä, koska ne korostivat johtajan vaikutusta seuraajiin eikä niinkään kahdenvälistä vuorovaikutusta (Yukl 1999, 286). Yuklin (2006, 272–273) mukaan tutkimuksissa tulisi keskittyä enemmän molemminpuolisen vuorovaikutusprosessin, jaetun johtajuuden sekä seuraajien keskinäisen vaikutuksen tutkimuksiin. Näistä syistä johtuen johtajuustutkimus on kokenut 2000-luvulla evoluution, jota kutsutaan jälki-sankarilliseksi johtajuus näkökulmaksi (*post-heroic leadership perspective*) (Virtaharju 2016, 13). Tässä näkökulmassa ajatellaan, että johtajuus ei ole yksilökeskeinen sankarillisen henkilön toimi, vaan se on jaettuja ja hajautettuja käytäntöjä, sosiaalisia prosesseja ja oppimista (Fletcher 2004, 648–649). Ajatuksena on madaltaa johtajuus pois yksilökeskeisyydestä ja epätavallisuudesta, jolloin jokainen voi olla johtaja (Virtaharju 2016, 14).

Suomessa karismaattisuuden tieteellinen tutkimus on herännyt vasta 2000-luvun alkupuolelta alkaen. Karismaattisuudesta on tehty opinnäytetöitä, tieteellisiä artikkeleja sekä yksi väitöskirja. (ks. esim. Takala 2013, Natunen & Takala 2007). Aihetta käsittelevissä opinnäytetöissä karismaattisuus on liitetty johtajuuteen henkilöesimerkkien kautta. Tutkimusten mukaan karismaattisuus on yksi henkilön johtajuutta rakentavista tekijöistä ja se voi olla luonteeltaan sekä positiivista että negatiivista. (Lohi 2003; Merikallio 2007; Tanttu 2010.)

Tuomo Takalan (2013) väitöskirjassa tutkitaan karismaa, nimensä mukaisesti, eri konteksteissa. Väitöskirjan tavoitteena on määritellä, kuvata ja laadullisesti selittää karisman käsitettä ja sen luonnetta. Tutkimuksen yksi tavoite on myös luoda uutta sosiologis-johtajuudellista teoreettista viitekehystä karisman jatkotutkimuksille. (Takala 2013, 11–12.) Tutkimustulosten perusteella karisma on monimerkityksellinen käsite ja moni-ilmeinen empiirinen ilmiö. Karisman ilmeneminen vaatii esiintyäkseen oikean ajan ja paikan, tilanteeseen sopivan henkilön, tilanteen kontingenssin sekä performanssin diskurssin suhteutettuna aikaan, paikkaan, politiikkaan ja kuulijakuntaan. Väitöskirjassa myös todetaan, että karismaa tulee tutkia useilta eri tulokulmilta. Behavioristiseen näkemykseen perustuvan tutkimuksen myötä karisma voidaan nähdä mitattavissa olevana asiana. Sosiaalista konstruktionismia korostavassa tutkimussuunnassa tarkastellaan karismaa todellisuuden rakentajana ja monimerkityksellisenä ilmiönä. (Takala 2013, 51.)

Puolustusvoimissa käytössä olevan johtajakoulutusohjelman, syväjohtamisen, teoreettiset perustat edustavat johtamisen uutta paradigmaa ja erityisesti transformationaalisen johtamisen lähtökohtia (Nissinen 2000, 25). Transformationaalinen johtaminen korostaa yhtenä tekijänä johtajan karismaattisuutta, joten karismaattisen johtamisen tutkimuksilla on myös liittymäpiintoja puolustusvoimien johtajakoulutusohjelman sisältöön. Johtajan karismaattisuuteen löytyy useita viittauksia Maanpuolustuskorkeakoulussa tehdyissä tutkimuksissa (ks. esim. Ahonen 2017; Suokas 2017; Venäläinen 2016; Saarijärvi 2011; Kuokkanen 2007). Tutkimuksien tutkimuskohteena ei ole kuitenkaan karismaattisuus, vaan sitä käsitellään osana tutkimuksien teoreettisia viitekehyksiä.

Maanpuolustuskorkeakoulussa on tehty vuonna 2018 opinnäytetyö, joka käsittelee sotatieteen maisteriopiskelijoiden käsityksiä karismasta. Opinnäytetyössä selvittää, ovatko karisma ja karismaattisuus sellaisia käsitteitä, joita tutkimalla voidaan ymmärtää millaiset ihmiset koetaan kyvykkäiksi sotilasjohtajiksi (Sandström 2018, 8). Karismaattisuutta on käsitelty myös Viitasalon (2011) tutkielmassa vallan legitimitetin näkökulmasta, jossa havaittiin, että johtajan karisman vahvistumisen myötä sotilasjohtajan valta-asema laillistuu. Viitasalo (2011) avartaa syväjohtamisen teoriaa toteamalla, että sen yhtenä tavoitteena on johtajan karisman lisääminen, vaikka se ei ole yksi mainituista ulottuvuuksista. Sandström (2018, 66) ja Viitasalo (2011) vahvistavat suomalaisen karismatutkimuksen näkemystä, että karisman tutkimusta on jatkettava yhä tulevaisuudessa erityisesti selvittämällä ihmisten käsityksiä karismaattisuudesta.

Yhteisiä tuloksia Lohen (2003), Merikallion (2007), Tantun (2010) ja Takalan (2013) tutkimuksissa ovat tutkimuskohteiden visionäärisyys, karisman konteksti- ja vuorovaikutussidonnaisuus sekä karismatutkimuksen monet näkökulmamahdollisuudet. Omassa tutkimuksessani otan huomioon esitetyt jatkotutkimusmahdollisuudet ja ajatukset karismatutkimuksen jatkuvuudesta. Lähestyn omaa aiheitani Takalan (2013, 51) mainitsemalla sosiaalista konstruktio-nismia korostavalla tavalla, jolloin karisma voidaan nähdä monimerkityksellisenä ilmiönä. Tutkimusaineistoni voisi koostua, vastaavaan tapaan kuin edellä esitetyissä töissä, elämäker-takuvauksista tai sanomalehtikirjoituksista. Koen kuitenkin sosiaalisen median antavan tutki-mussuunnalle uuden ulottuvuuden ja mahdollisuuden tavoittaa tavallisten ihmisten käsityksiä karismaattisuudesta. Sotatieteellisessä kontekstissa tutkimukseni vastaa Viitasalon (2011) ja Sandströmin (2018) esittämiin tarpeisiin käsitteen perustutkimuksen lisäämiseksi, jolloin tä-män tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa yksi uusi näkökulma johtamis- ja karismatutki-muksien alueella.

Esittämissäni tutkimuksissa tulee ottaa huomioon, että ne ovat akateemisia opinnäytetöitä, eivätkä ne ole läpäisseet tieteellistä vertaisarviota (Lohi 2003; Merikallio 2007; Tanttu 2010; Viitasalo 2011; Sandström 2018). Tutkimuksista on kuitenkin saatavissa eriäviä näkökulmia ja lähtökohtia karismaattisuuden tutkimukselle. Jatkotutkimusmahdollisuuksien huomioimi-nen on tärkeää eriävän näkökulman ja selvittämättömien asioiden tutkimisen kannalta. Vaikka karismaattisesta johtamisesta on tehty lukuisia tutkimuksia erilaisista näkökulmista, en ole kuitenkaan havainnut, että ihmisten käsityksiä karismaattisuudesta olisi tutkittu sosiaalisen median julkaisujen pohjalta. Mielestäni tämä antaa hedelmällisen perustan tutkimukselle, joka raottaa karismaattisuuden verhoa eri näkökulmasta. Karisman ilmentymisessä on samankaltai-suuksia eri henkilöiden välillä, mutta koska kyseessä on abstrakti ilmiö, joka konstruoituu erilaisissa tilanteissa ja ihmisten mielissä, käsitykset eri henkilöiden karismaattisuudesta poikkeavat toisistaan.

1.2. Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rakenne

Viime vuosina johtajuustutkimus on kokenut muutoksen, jonka myötä mielenkiinto karis-maattista johtamista kohtaan on vähentynyt ja johtajuutta on alettu tarkastelemaan laajempina kokonaisuuksina kuin ainoastaan johtajayksilöiden toimien seurauksena (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 422; Avolio 2007, 31; Flether 2004, 647–648). Karismaattisen johtamisen tutkimuksen on katsottu korostavan liikaa sankarillista näkemystä johtajuudesta ja lisäksi se sisältää käsitteellisiä ristiriitaisuuksia ja tulkinnanvaraisuuksia, joiden takia se on kohdannut

myös kritisointia. (Yukl 1999, 286.) Käsitteeseen kohdistunut hyljeksintä johtuneen mahdollisesti myös termin kansankielisestä käytöstä, kun esimerkiksi julkisuuden henkilöitä kuvailaan karismaattisiksi syvällisen vetovoimansa ansiosta. Kaikesta huolimatta karismaattisilla johtajilla koetaan edelleen olevan erityinen merkitys ja positiivinen vaikutus yhteisöön, vaikka tutkimuksellinen mielenkiinto ilmiötä kohtaan on vähentynyt (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 429). Nämä tekijät antavatkin perusteen tutkia, miten karismaattisuus käsitetään nykypäivänä yhtäältä käsitysten dynaamisen luonteensa vuoksi (Ahonen 1994, 117) ja toisaalta havainnoimalla, onko karismaattisuus-käsityksissä edelleen liittymäpintoja johtajuuteen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, vastaavatko ihmisten nykyaikaiset käsitykset karismaattisuudesta karismaattisen johtamisen tieteellisiä määritelmiä, jolloin voidaan havaita, onko näkemyksissä edelleen löydettävissä yhtäläisyyksiä määritelmiin, jotka kehitettiin pääsääntöisesti 1980- ja 1990-luvuilla. Ihmisten käsityksiä tutkimalla voidaan havaita, mitkä tekijät vaikuttavat karismaattisuuskokemuksen syntymiseen ja millaisin eri tavoin kokemukset rakentuvat. Ihmisten käsitykset muuttuvat kokemusten myötä, ja siten myös mielikuvat erilaisten henkilöiden karismaattisuudesta vaihtelevat aikakaudesta riippuen. Mielikuva karismaattisuudesta syntyy ihmisen käsitysmaailmassa vuorovaikutuksen seurauksena, jolloin käsityksiä tutkittaessa on selvitettävä, miten ihmiset kokevat karismaattiseksi tunnustetun henkilön (Meindl 1990; Bryman 1992, 41; Pastor, Meindl & Mayo 2002, 410; Yukl 2006, 256; Klein & House 1995, 183). Karismaattisuuden mieltäminen on myös kulttuurisidonnainen ilmiö, joka vaihtelee erilaisissa ympäristöissä (Bryman 1992, 56), joten käsitysten tutkimisessa tulee ottaa huomioon kulttuurilliset taustat. Tutkimuksessa on myös selvitettävä, miten erilaiset karismaattisen johtamisen näkökulmat määritellään tieteellisessä keskustelussa, jotta ihmisten käsitykset pystytään suhteuttamaan niihin.

Suomalaisten sosiaalisen median käyttö on lisääntynyt vuodesta 2010 vuoteen 2018 19 prosenttia (SVT 2010; SVT 2018). Kuten tilastot osoittavat, suomalaiset käyttävät yhteisöpalveluja varsin aktiivisesti, joten sieltä on saatavissa nykyaikaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Suomalaisten sosiaalisen median aktiivinen käyttö antaa oivan mahdollisuuden selvittää, miten ihmiset ilmaisevat käsityksiään karismasta nykypäivänä. Sosiaalista mediaa hyödyntämällä voidaan saavuttaa lukuisten ihmisten käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä joustavasti, joten myös otanta voidaan kasvattaa tutkimuksen tarkoituksen kannalta riittäväksi. Lisäksi sosiaalinen media antaa yhden uuden ulottuvuuden ihmisten karismaattisuus-käsitysten tutkimiselle ja ilmiön monimuotoisuuden hahmottamiselle.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on: ”Miten suomalaisten käsitykset karismaattisuudesta sosiaalisessa mediassa suhteutuvat karismaattisen johtamisen tieteellisiin näkökulmiin?”.

Tutkimuksen päätutkimuskysymystä tuetaan seuraavilla alatutkimuskysymyksillä, jotka ovat:

1. Miten karismaattisen johtamisen näkökulmat määritellään tieteellisessä keskustelussa?
2. Millaisia käsityksiä karismaattisuudesta ilmenee Twitterissä suomenkielellä?

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastaan tutkimukseni kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksessa muodostan kuvauksen karismaattisen johtamisen tutkimuksellisesta kehittämisestä eri aikakausilla, jolloin pyrin havaitsemaan, miten erilaiset karismaattisen johtamisen näkökulmat on määritelty aihetta käsittelevän tieteellisen keskustelun parissa. Kirjallisuuskatsauksessa pyrin keskittymään oleellisiin näkökulmiin, koska karismaattisuudesta – saati karismaattisesta johtamisesta – ei ole olemassa yhtä yleispätevää teoriaa tai määritelmää (Takala 2013, 58–59). Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastataan tämän tutkimuksen kolmannessa pääluvussa.

Toiseen alatutkimuskysymykseen vastaan tutkimukseni empiirisen osan avulla. Tutkimuksen empiirisestä aineistosta etsitään ihmisten käsityksiä karismaattisuudesta. Tutkimusaineisto koostuu Twitter-käyttäjien suomenkielisistä, julkisista julkaisuista. Empiirisen osan tulokset osoittavat, miten ihmiset käsittävät karismaattisuuden, miten käsitykset rakentuvat ja miten karismaattista henkilöä kuvaillaan. Tulokset antavat myös yhden näkökulman tavallisten ihmisten karismaattisuus-käsityksistä nykypäivänä. Toiseen alatutkimuskysymykseen vastaan tämän tutkimuksen luvussa 4.3. Tulokset.

Etsin vastausta päätutkimuskysymykseeni kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksen empiirisen osan avulla. Suhteutan empiirisen tutkimukseni tulokset kirjallisuuskatsauksessa ilmenneisiin karismaattisen johtamisen näkökulmien määritelmiin, jolloin voidaan havaita millainen yhteys tavallisten ihmisten karismaattisuus-käsityksillä on tieteellisessä keskustelussa ilmenneiden määritelmien kanssa. Ilmiöstä voidaan löytää jotain uutta tarkastelemalla karismaattisuus-käsityksiä yksittäisten ihmisten lähtökohdista. Löydökset voivat avata uusia jatkotutkimusaiheita, joita tutkimalla voidaan lisätä ymmärrystä moniselitteisestä ilmiöstä. Päätutkimuskysymykseen vastaan tämän tutkimuksen luvussa 5.1. Johtopäätökset.

1.3. Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys

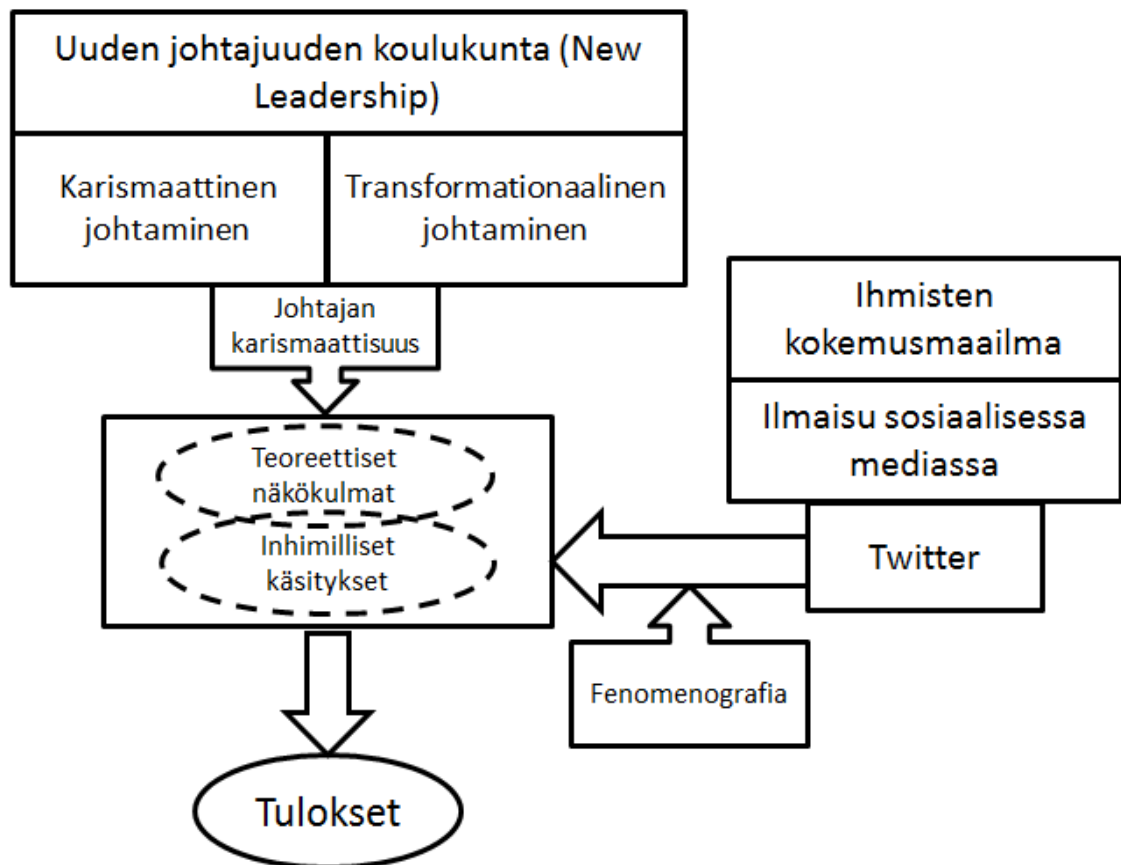
Työni tukeutuu teoreettisesti johtamisen uuden koulukunnan johtajuutta käsitteleviin teorioihin, joissa johtajan karismaattisuus on ollut yksi keskeinen tekijä johtajuuden rakentumisessa (Seeck 2008, 329, Virtaharju 2016, 12; Bryman 1992, 91; Warren & Bennis 1985, 17; Bass 1985). Teoreettinen viitekehys (kuva 1) muodostuu karismaattisen johtamisen ja transformationaalisen johtamisen teemoista, jotka esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. Teorialuvun tarkoituksena on esitellä karismaattisen johtamisen näkökulmien määritelmiä suhteessa johtajan karismaattisuuden kokemiseen, tunnustamiseen ja sen rakentumiseen.

Karismaattisesta johtamisesta ei ole kyetty tekemään yksiselitteistä teoriaa, joka pystyisi luokittelemaan ja jäsentelemään karismaattisen johtamisen ulottuvuudet (Bryman 1992, 22; Conger & Kanungo 1987, 637; Shamir ym. 1993, 578). Karismaattista johtamista on kuitenkin lähestytty näkökulmilla, jotka tarkastelevat johtajan käyttäytymistä, ominaisuuksia, johtajan seuraajasuhteita, erilaisia tilannetekijöitä ja niin kutsuttua mustaa karismaa (*the dark side of charisma*) (Yukl 2006, 251–259; Hackman & Johnson 2000, 112–119; Conger & Kanungo 1998, 4–5; Bass 2008, 617; Bryman 1992, 41; Conger 1989, 137).

Johtajan karismaattisuus on myös ollut transformationaalisen johtamisteorian keskeisin osa-alue, jolla on ollut vaikutusta myös muihin teoriassa esitettyihin teemoihin, joita ovat inspiroiva johtaminen, yksilöllinen kohtaaminen sekä älyllinen stimulointi (Bass 1985, 32, 62, 99). Transformationaalinen johtaminen edustaa laajempaa ja muutosvoimaisempaa kokonaisuutta kuin karismaattinen johtaminen, vaikka niissä on paljon yhtäläisyyksiä ja niitä on kutsuttu jopa synonyymeiksi (Bass 1985; Bass 2008, 626). Seuraavassa luvussa esittelen transformationaalisen johtamisteorian suhteessa johtajan karismaattisuuteen.

Suomalaisista sosiaalista mediaa käyttää 61 prosenttia väestöstä (SVT 2018), joten tutkimuskohde täytyy rajata yhteen tiettyyn sosiaalisen median yhteisöpalveluun. Päätin rajata tutkimuskohteeni suomenkielisiin Twitter-julkaisuihin, koska analysoimalla suomenkielisiä julkaisuja, kykenen paremmin ymmärtämään kulttuurisidonnaisia tekijöitä kuvailtaessa karismaattisuuden ilmiötä (Bryman 1992, 56). Aineistosta rajataan pois sellaiset julkaisut, jotka eivät kuvaile karismaattisuutta tai karismaattista henkilöä. Julkaisujen analysoinnissa tulee ottaa huomioon, että ne voivat olla linkitettyjä esimerkiksi uutisiin tai toisten henkilöiden julkaisuihin. Tällaisissa tapauksissa ei ole tarkoitus tarkastella alkuperäistekstejä, vaan keskitytään yksittäisen ihmisen julkaisuun, jossa kuvaillaan karismaattisuutta.

Kansainvälisesti tarkasteltuna Twitterin vaikuttavuus on merkittävä, koska sillä on aktiivisia käyttäjiä noin 330 miljoonaa kuukaudessa (Statista 2019), joista suomalaisten osuus on noin 160 000 käyttäjää kuukaudessa (Pönkä 2018). Tilastoissa tulee kuitenkin huomioida, että Twitter ei julkaise käyttäjämääriään, vaan ne perustuvat toisen osapuolen tekemiin tilastoihin. Twitter-julkaisun sisältö rajoittuu 280 merkkiin, joten viestin sanoma on tarkoin harkittu ja sen avulla halutaan saada mielipide julki tiivistetysti ja osuvasti. Tutkimusaineiston valintaa puoltaa myös, että Twitterin julkaisut ovat julkisia, jolloin ne ovat kenen tahansa luettavissa riippumatta siitä, onko lukija kirjautunut kyseiseen palveluun vai ei (vrt. esim. Facebook). Twitterissäkin voi olla salattuja profiileja (ks. Pönkä 2014, 97), mutta käytän tutkimusaineistossani ainoastaan julkisia julkaisuja. Tällä tavoin haluan varmistaa, että tutkimusaineisto on julkisesti nähtävissä, ja tekemäni tulkinnat ovat avoimesti arvioitavissa.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1. Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimuksen lähtökohtien määrittämisessä on keskeistä ymmärtää tieteenfilosofiset suuntaukset sekä niiden kulttuurillinen status, jonka myötä oma tutkimus liitetään aiempaan tutkimusperinteeseen. (Niiniluoto 1984, 29–36; Hirsjärvi 2010a, 129; Maykut & Morehouse 1994, 1–3). Niiniluoto (1984, 21) sijoittaa tieteenfilosofian ja metodologian tieteseen kohdistuvan tutkimuksen yhdeksi osa-alueeksi. Sirénin (2015) mukaan tieteenfilosofialla tarkoitetaan tieteellisen tiedon luonnetta, yleisiä perusteita ja tieteellistä toimintaa.

Haluan selvittää, miten tavalliset ihmiset käsittävät karismaattisuuden nykypäivänä sosiaalisessa mediassa ilmaistuna. Ontologisesti tarkasteltuna tutkimuskohteeni on sosiaalisesti rakentunut eli ihmisten rakentama. Sen olemiseen vaikuttavat ihmisten ajatukset, mielipiteet ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Karismaattisuus konstruoituu ihmisten mielessä heidän kokemuksiensa sekä karismaattisen henkilön olemuksen, käyttäytymisen ja puheiden kautta. (House 1976; Conger 1989; Takala 2013; Weber 1978; Bryman 1992, 44.) Käsitysten ei voida katsoa olevan yleistettävissä kaikilla ihmisillä, sillä ne perustuvat subjektiivisiin kokemuksiin. Kokemukset ja uskomukset ovat kontekstisidonnaisia, joten niitä ei voida irrottaa toisistaan. Tämän takia tutkittavasta ilmiöstä ei ole saatavilla absoluuttista totuutta vaan suhteellista tietoa (Sirén 2010, 38). Näiden perusteiden valossa katson tutkimukseni edustavan sosiaalista ontologiaa, koska muuten ihmisten käsitysten tutkiminen tällä tavoin ei olisi mahdollista.

Tutkimuskohteeni ontologisuus ja tutkimukseni tiedonintressi vaikuttavat epistemologiseen valintaani, joka ohjaa keinoja, joilla tutkimuskohteestani on saatavissa tietoa. (Sirén & Pekkarinen 2017, 3-4; Hirsjärvi 2010a, 130). Epistemologisen relativismin mukaan kaikki uskomukset ja tiedot ovat sosiaalisesti konstruoituneita, kontekstuaalisia ja erehtyväisiä, toisin sanoen, on saatavilla vain osittaista tietoa. (Sirén 2010, 4, 38; Raatikainen 2004, 43–44.) Tutkittaessa ihmisten käsityksiä karismaattisuudesta, varsinkin liikkuvan luonteensa vuoksi, on myös huomioitava relativismin ajatus siitä, että on olemassa myös perusteltuja vastakkaisia uskomuksia tutkittavasta asiasta (Raatikainen 2004, 44). Sosiaaliset ilmiöt koostuvat subjektiivisista käsityksistä, joten tutkijana minun tulee lähestyä tutkimuskohdettani tutkimuksen toimijoiden näkökulmasta (Sirén & Pekkarinen 2017, 4).

Kokemus henkilön karismaattisuudesta perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, joka ilmenee aina tietyssä kontekstissa ja tilanteessa (Weber 1978; House 1976; Bass 1985; Conger & Kanungo 1987; Conger 1989; Klein & House 1995). Karismaattisuuden perustuessa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä kontekstin ja tilannetekijöiden muodostamaan kompleksiseen kokonaisuuteen, absoluuttista totuutta karismaattisuudesta ei ole saatavissa. Näin ollen tutkimuskohteeni jakaa konstruktivismin käsityksen todellisuuden rakentumisesta. Konstruktivismin mukaan todellisuus rakentuu sosiaalisesti, joten se on myös aina suhteellista. Todellisuus rakentuu eri henkilöiden tulkinnoista, joita he tekevät erilaisista tilanteista. Ihmisten taustat ja maailmankatsomukset vaikuttavat heidän tulkintoihinsa asioista, jolloin tulkinta on tilannesidonnaista. Tietoa suhteellisesta todellisuudesta on saatavilla tutkijan ja tutkittavan ilmiön välisestä vuorovaikutuksesta, joka todellistuu tulkintojeni mukaisesti (Metsämuuronen 2006, 86; Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012, 132.) Tutkiessani suhteellista todellisuutta, lähestymistapani tulee olla ymmärtävä ja minun tulee tiedostaa ihmisten muodostama inhimillinen näkökulma karismaattisuudesta (Raatikainen 2004, 12, 86; Niiniluoto 1984, 71).

2.2. Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Metodologialla tarkoitetaan tieteenfilosofian, teoriapohjan, aineistonhankintamenetelmän ja tutkimusmenetelmän muodostamaa kokonaisuutta (Sirén & Pekkarinen 2017, 1-2). Tieteenfilosofisesti tämä tutkimus kuuluu edellisessä alaluvussa kuvatun päättelyn mukaisesti aristoteeliseen tutkimusperinteeseen eli on luonteeltaan laadullinen tutkimus (Hirsjärvi 1985, 65). Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on ihmistutkimusta, jolla pyritään selvittämään arvoitus (Alasuutari 2001, 32; Varto 2005, 28).

Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Arvoituksen ratkaisemisen keino on looginen päättely saaduista havainnoista. Havaintoja saadaan aineistosta, jota tarkastellaan kokonaisuutena. Havaintoja tarkastellaan absoluuttisesti etsien yhtäläisyyksiä ja ne on kyettävä selvittämään siten, ettei niiden välillä ole ristiriitaisuuksia. Päästääkseen absoluuttiseen tarkasteluun, on aineistoa tarkasteltava tietyistä teoreettisesta näkökulmasta ja suljettava pois epäolennaisuudet. Säännönmukaisuuksien etsimiseksi havainnot on pelkistettävä ja niiden samankaltaisuudet yhtenäistettävä. Yhtenäistettyjen havaintojen on oltava valideja kaikkien havaintojen kanssa eikä ristiriitaisuuksia näiden välillä saa olla. (Alasuutari 2001, 32,38–42.)

Laadullista tutkimusta voidaan tehdä myös erilaisuuksia etsien, joten eriäviä havaintoja ei voida pitää tutkimuksen luotettavuuden kumoajana. Sitä vastoin, minun on perusteltava käyttämäni analyysimenetelmä, jonka avulla muodostan tekemistäni havainnoista teemoja ja luokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 93.) Erilaisuudet ja yleisestä kaavasta poikkeavat tapaukset pyritään suhteuttamaan kokonaisuuteen. Erot eri ihmisten ja havaintoyksiköiden välillä ovat tärkeitä laadullisessa tutkimuksessa, koska ne kertovat mistä jokin asia johtuu. (Alasuutari 2001, 39–43.) Hirsjärven (2010, 160) mukaan laadullinen tutkimus keskittyy todellisen elämän kuvaamiseen ja pyrkii tutkimaan kohdettaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan ainoastaan löytää tai paljastaa tosiasioita tutkittavasta ilmiöstä, mutta ei selittää tai todentaa jo olemassa olevaa totuutta.

Tutkimukseni arvoitus on selvittää, millaisia käsityksiä karismaattisuudesta ilmenee nykyaikana ja miten käsitykset suhteutuvat tieteellisten määritelmien kanssa. Tällä tavoin voidaan nähdä, ovatko käsitykset kehittyneet tieteellisten määritelmien ajoista ja onko niillä edelleen liittymäpintoja johtajuuteen. Pyrin selvittämään arvoituksen analysoimalla aineistosta ihmisten käsityksiä karismaattisuudesta, jotka suhteutan tieteellisten määritelmien kanssa. Käsitysten moninaisesta luonteesta johtuen minun on tarkasteltava aineistosta ilmenneitä havaintoja kokonaisvaltaisesti ja hyväksyttävä toisistaan poikkeavat käsitykset. Erilaiset käsitykset muodostavat kokonaisuuden eri tavoista kokea ja käsittää karismaattisuuden ilmiö.

Karismaattisuus käsitteellistyy ihmisten mielessä karismaattisena koetun henkilön ja häntä tarkkailevan ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa (Meindl 1990; Bryman 1992, 41; Pastor ym. 2002, 410; Yukl 2006, 256; Ahonen 1994, 116). Tutkimuksessani selvitän, millaisia käsityksiä ihmisillä on karismaattisuudesta, joten on luonnollista valita aineiston analyysitavaksi fenomenografia, joka on kiinnostunut ihmisten kokemusten tutkimisesta (Niikko 2003, 24, 44; Ahonen 1994, 116).

Fenomenografian mukaan kokemus on prosessi, joka tähtää käsityksiin. Ihmiselämässä koetut asiat rakentavat käsityksiä, joista syntyy mielensisältöjä, jotka heijastavat kokemusta sellaisena kuin tutkittavat henkilöt sen kokevat. (Niikko 2003, 25; Marton 1981; Marton 1986.) Käsittäminen nähdään ymmärtämisenä ja näkemyksenä todellisuuden ulottuvuuksista, jolloin käsittäminen antaa merkityksen koetulle ilmiölle. Käsitykset ovat keskeisiä tapoja kuvata tietoa, joka on suhteellinen ajatteluprosessin tulos ympäröivästä maailmasta. Käsitykset ovat abstrakteja kuvauksia todellisuudesta, joten ne ovat riippuvaisia kokemuksen kontekstista. Käsitykset muodostuvat vuorovaikutuksessa henkilön kokemusten, uskomusten ja odotusten välillä, jolloin eri ihmiset kokevat eri tavalla saman ilmiön. Tausta-ajatuksena onkin, että eri

ihmiset antavat erilaisia sisältöjä ilmiöille kokemuksien ja käsitystensä kautta. (Niikko 2003, 25–27) Tarkoitukseni on pyrkiä kuvaamaan ihmisten ajattelun sisältöjä karismaattisuudesta niiden omista lähtökohdistaan käsin hyväksyen erilaiset käsitykset, joita ihmisillä esiintyy. Löydetyistä käsityksistä muodostan kuvauskategorioita, joilla osoitetaan ihmisten erilaisten käsitysten moninaisuutta ja keskinäistä suhdetta karismaattisuuden ilmiöstä. (Ahonen 1994, 119; Häkkinen 1996; Niikko 2003, 28–29.)

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, vastaavatko ihmisten nykyaikaiset käsitykset karismaattisuudesta karismaattisen johtamisen tieteellisiä määritelmiä. Tämän vuoksi tutkimukseni on luonteeltaan teoriaohjaava, koska fenomenografisessa analyysissä saadut tulokset suhteutetaan teoreettisiin määritelmiin ja selvitetään millaisia liittymäpintoja käsitysten ja tieteellisten määritelmien välillä on (Tuomi & Sarajärvi 2012, 91, 96). Kokonaisuudessaan teoriaohjaavuus ilmenee siten, että tarkoitukseni ei ole testata aikaisempia teoreettisia löydöksiä vaan löytää uusia näkökulmia ilmiöstä ja suhteuttaa tutkimuksen tulokset aikaisempien tutkimusten määritelmiin karismaattisesta johtamisesta (Tuomi & Sarajärvi 2012, 97). Fenomenografinen analyysi muistuttaakin hyvin paljon sisällönanalyysia, sillä useimmat eri laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat sisällönanalyysiin, jos ne käsittelevät kuultujen, kirjoitettujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2012, 91).

Voisin lähestyä omaa tutkimusaineistoani myös puhtaasti aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tai teoriaohjaavalla analyysillä, mutta koen karismaattisuuden olevan niin moninainen ilmiö, että kykenen hahmottamaan moniulotteisia käsityksiä abstraktista ilmiöstä paremmin fenomenografian intressien mukaisesti. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineistosta ilmenevät ilmaisut valitaan myös aineistolähtöisesti, mutta analyysiyksikköjä ohjaa aikaisempi tieto (Tuomi & Sarajärvi 2012, 96). Tämän vuoksi minun on lähestyttävä aineistoani fenomenografian intressien mukaisesti, jolloin voin saavuttaa paremmin perimmäiset käsitykset karismaattisuudesta ja nähdä käsitysten laajan kokonaisuuden.

Tutkimukseni mielenkiinnon kohde perustuu kielenpiirteisiin ja sisältöön eli miten ne ilmaisevat yksilön suhdetta karismaattisuuteen (Niikko 2003, 34). Tutkimukseni aineistolähtöisyys antaisi mahdollisuuden käyttää myös diskurssianalyysia tutkimusmenetelmänä, joka on lähellä sisällönanalyysia, sillä molempien menetelmien mielenkiinnon kohteena ovat kielenpiirteet (Hirsjärvi 2010a, 166, 225). Diskurssianalyysi on kuitenkin kiinnostunut enemmän kommunikaation prosessista, jonka myötä sosiaalinen maailma, todellisuus ja kanssakäyminen rakentuvat. Mielenkiinnon kohteena on myös se, miten rakenteet saadaan kestäväksi. (Hirsjärvi 2010a, 166; Jokinen 2016, 253; Liamputtong 2013, 109; Jokinen, Juhila & Suoninen 2016,

17.) Diskurssianalyysin merkittävin puoli on, että se pyrkii tutkimaan kielen konstruoivaa suhdetta ilmiöön (Phillips & Hardy 2002, 6). Se tutkii kielenkäyttöä eri tilanteissa huomioiden kontekstisidonnaisuuden eli tutkitaan todellista ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä (Jokinen ym. 2016, 43; Pynnönen 2013, 5; Phillips & Hardy 2002, 6). Oma tutkimuksellinen mielenkiintoni kohdistuu kuitenkin kielen sisältöön eli miten karismaattisuutta kuvataan teksteissä, eikä niinkään kielen oikeuttavaan tai mahdollistavaan rooliin karismaattisuuden rakentajana.

Esittelen kirjallisuuskatsauksen avulla karismaattisen johtamisen teoreettisia lähtökohtia, näkökulmia ja niiden määritelmiä. Tämän avulla pyrin tuomaan esiin karismaattisuuden ilmiön moninaisuuden, erilaiset näkemykset ja tieteelliset määritelmät. (Baumeister & Leary 1997, 312; Bearfield & Eller 2008, 63–64.) Tarkoitukseni on kuvata karismaattisuuden ja karismaattisen johtamisen teorioiden historiallinen kehittyminen sekä huomioida erilaiset näkökulmat tieteellisen tutkimuksen parista. Tutkimukseni kirjallisuuskatsaus edustavaa kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, jossa luodaan laaja kuva ilmiöstä (Salminen 2011, 6). Suhteutan empiirisen tutkimuksen tulokset kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin määritelmiin karismaattisen johtamisen näkökulmista, joten vastaus päätutkimuskysymykseeni muodostuu tutkimuksen tulosten ja kirjallisuuskatsauksen välisen synteessin avulla (Nissinen 2002, 70).

3. KARISMAATTINEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa esittelen erilaisia karismaattisen johtamisen näkökulmia ja niiden tieteellisiä määritelmiä. Tarkoituksena tällä kirjallisuuskatsauksella on vastata ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen: ”Miten karismaattisen johtamisen näkökulmat määritellään tieteellisessä keskustelussa?”.

Karismaattisuus liitettiin osaksi johtajuustutkimusta varsinaisesti 1970-luvulla alkaneiden johtajuusteorioiden kehittämisen myötä. Johtajan karismaattisuus nähtiin yhtenä johtajan ominaisuuksista, ja sen koettiin hedelmöittäneen johtajuustutkimuksen kenttää. (Burns 1978, 243–244; House 1976). Ilmiötä on tutkittu kuitenkin jo 1900-luvun alkupuolella alkaen saksalaisen sosiologin Max Weberin (1864–1920) toimesta. Max Weberin aikaansaannokset ovat toimineet lähtökohtana moderneille karismatutkimuksien aiheille ja karismaattisen johtamisen tieteellisten näkökulmien kehittämiseksi (Bryman 1992, 23; Yukl 2006, 249; Lämsä & Päivike 2013, 244). Weber oli tuottelias kirjoittaja, jonka teoksia on käännetty postuumisti 1940-luvun loppupuolelta lähtien (ks. Weber & Eisenstadt 1968, 311–313). Weberin (1978, 241) alkuperäinen määritelmä karismaattisuudesta oli, että karismaattisilla henkilöillä on sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, joiden myötä häntä voidaan pitää yliluonnollisena, ylinhimillisenä tai omaavan poikkeuksellisia voimia. Näiden ominaisuuksien vuoksi tavallisilla ihmisillä ei ole mahdollisuutta saavuttaa karismaattisuutta, sillä ominaisuudet voidaan nähdä ainoastaan poikkeuksellisilla yksilöillä, kuten esimerkiksi johtajilla.

Vaikka johtamisesta ja sen tärkeydestä on tehty lukuisia tutkimuksia jo 1900-luvun alkupuolelta lähtien, yhteiskuntatieteilijät ja liikkeenjohdon tutkijat alkoivat kiinnostua karismaattisuusilmiöstä enemmän vasta 1980-luvulla. Kiinnostus ilmiötä kohtaan oli kuitenkin vähäistä, koska sitä pidettiin vaikeasti käsiteltävänä epämääräisen määritelmän ja mystisyytensä vuoksi. (Conger & Kanungo 1987, 637; Conger & Kanungo 1988, 3; Bryman 1992, 91.) Karismaattisen johtamisen tutkimukset olivat aluksi hyvin teoriapainotteisia vailla empiiristä pohjaa. 1980- ja 1990-luvuilla tutkimusta kuitenkin tehtiin enemmän empiirisesti, jolloin tutkimukset ulotettiin liike-elämän johtajiin, sotilasjohtajiin, Yhdysvaltain presidentteihin sekä opettajiin. Karismaattisen johtamisen tutkimuksissa on käytetty monenlaisia tutkimusmenetelmiä kenttäkyselyistä ja laboratoriokokeista aina sisällönanalyttisiin tutkimuksiin. (Conger & Kanungo 1998, 3–4; Yukl 2006, 265; Bass 2008, 617.)

3.1. Karismaattisuuden määritelmä – mistä kaikki alkoi

Alun perin Max Weber tarkasteli karismaattisuutta vallan oikeutuksen näkökulmasta. Hänen mukaansa on olemassa kolme ”puhdasta” vallankäytön legitimoitua, jotka ovat rationaalinen, traditionaalinen sekä karismaattinen vallankäyttö. Rationaalinen valta perustuu laillisiin säädettyihin lakeihin eli lailliseen vallankäyttöön, jonka perinteisin esimerkki on byrokraattinen hallinto. Traditionaalinen valta perustuu perinteiden muodostamiin valtarakenteisiin ja uskomuksiin pitkään voimassa olleihin sääntöihin ja voimiin. Karismaattinen valta perustuu poikkeuksellisen pyhän, sankarillisen tai esimerkillisen henkilön luomaan kiintymyksen tunteeseen seuraajissaan. Se voi perustua myös karismaattisen johtajan luomiin tai säättämiin normatiivisiin toimintatapoihin tai käskyihin. (Weber 1978, 215,220,226.) Karismaattinen valta on vastakohta rationaaliselle, ja erityisesti byrokraattiselle, sekä traditionaaliselle vallankäytölle, koska ne edustavat jokapäiväisiä rutiinien hallintaa. Karismaattinen valta on irrationaalinen suhteessa sääntöihin ja menneisyyteen, joten sillä on myös vallankumouksellinen ulottuvuus. (Weber & Eisenstadt 1968, 51; Weber 1978, 244.) Aito karismaattisuus ei kuitenkaan ole sidoksissa vallankäyttöön vaan velvollisuuden tunteeseen (Weber & Eisenstadt 1968, 49).

Weber kuitenkin esittää, että vallankäyttö ei näyttäydy todellisessa maailmassa tämän kolmi- jaon mukaisesti, vaan se on aina osittain limittäinen (Bryman 1992, 23). Weberin mukaan karismaattisia johtajia on ollut niin byrokraattisissa kuin traditionaalisissa rakenteissa. Pitkäaikainen ja jatkuva menestymättömyys voi horjuttaa hallintoa ja heikentää sen arvovaltaa. Tämä mahdollistaakin karismaattisen ulottuvuuden kahdella tavalla. Karismaattinen johtaja tarvitsee aina muiden ihmisten uskon ja tunnustuksen karismaattisuudestaan, mutta heikkenevä usko johtajaa kohtaan antaa tilan karismaattiselle vallankumoukselle. (Weber 1978, 262–263.)

Vallankäytön lisäksi myös tottelevaisuuden kohde vaihtelee eri ulottuvuuksissa. Rationaalisessa vallassa tottelevaisuus perustuu säädettyjen lakien noudattamiseen, kun taas traditionaalisessa vallassa tottelevaisuus on henkilöorientoitunutta. Perinteen myötä valta-asemaan nostettuun johtajaan uskotaan, ja tottelevaisuus perustuu henkilökohtaiseen lojaaliuteen häntä kohtaan. Karismaattisessa vallassa tottelevaisuus perustuu uskomukseen karismaattisen johtajan esimerkillisiin ominaisuuksiin tai sankarillisuuteen. Tuo tottelevaisuus on voimassa vain niin pitkään, kun hänen seuraajansa uskovat hänen karismaattisuuteensa. (Weber 1978, 215–216.)

Weberin mukaan karisma on puhtaasti arvoneutraalia. Hän perustelee näkemyksensä toteamalla, että erilaisten kriisien aikana luontaiset johtajat eivät ole koskaan olleet viranhaltijoita, jotka ovat riippuvaisia taloudellisista hyödykkeistä. Weber rinnastaa luontaiset johtajat karismaattisiksi henkilöiksi toteamalla, että luontaisilla johtajilla on erityisiä fyysisiä ja hengellisiä lahjoja, jotka ovat ylliluonnollisia, ja näin ollen ne ovat tavallisten ihmisten saavuttamattomissa. Karismaattinen henkilö toteuttaa tehtävät vain, jos ne ovat tarkoituksen mukaisia hänen kutsumukselleen, jolloin henkilöä ohjaavat sisäisesti tulevat tarpeet. (Weber & Eisenstadt 1968, 18–21; Weber 1978, 244.)

Aito karismaattisuus perustuu velvollisuudentunteeseen kutsumustaan kohtaan, joka ohjaa karismaattisen johtajan toimintaa. Tullakseen tunnustetuksi karismaattisena johtajana, johtajan velvollisuudentunteen sekä seuraajiensa tarpeiden on kohdattava, sillä johtajaa pidetään karismaattisena ainoastaan niin kauan kuin hän kykenee tyydyttämään seuraajiaan. Karismaattisuuden tunnustaminen tarkoittaa kokonaisvaltaista henkilökohtaista omistautuneisuutta, joka ilmenee seuraajien innokkuutena, toivona tai epätoivona karismaattista johtajaa kohtaan. (Weber & Eisenstadt 1968, 49, 51; Weber 1978, 242.) Johtajan karismaattisuus on myös ohimenevä ilmiö, mikäli johtaja ei saavuta menestystä seuraajiensa mielestä (Weber & Eisenstadt 1968, 20; Weber 1978, 242).

3.2. Katsaus karismaattisen johtamisen näkökulmiin

Weberin määritelmää karismasta on kritisoitu siitä, että se on liian yleismaailmallinen ja epäjohdonmukainen. Weber ei koskaan määritellyt tarkasti karismaattisen johtajan epätavallisia ominaisuuksia, karismaattisen johtajan ja seuraajan välistä suhdetta eikä tehnyt selväksi, perustuuko karismaattinen valta johtajan ominaisuuksiin vai seuraajien havaintoihin. Karismaattisuus nähtiin myös laajasti sosiaalisena suhteena, joka tuli olla toistuvasti vahvistettavissa. (Hackman & Johnson 2000, 113; Bryman 1992, 39; Kets de Vries 1988, 265.) Karismaattisuuden rinnastaminen luonnolliseen johtajuuteen on myös nähty olevan ristiriidassa Weberin näkemyksiin, joiden mukaan karismaattisuus voi ilmentyä organisaatioissa ja siirtyä, vaikka karismaattisena henkilönä koettu johtaja poistuisi yhteisöstään (Bryman 1992, 26–29).

Kritiikistä huolimatta, Weberin ideat ovat toimineet perustana nykyisille tutkimuksille, yhtäältä käsitteen liittämisen moderniin maailmaan ja toisaalta sen suurpiirteisten ja osin ristiriitaisten määritelmiensä ansiosta (Bryman 1992, 41; Yukl 2006, 249). Tutkijat ovat myöhemmin pyrkineet tutkimaan karismaattisen johtajan motiiveja ja käyttäytymistä sekä psykologi-

sia prosesseja, jotka selittävät johtajien vaikutuksia seuraajiinsa. Erityisesti he ovat pyrkineet jatkamaan Weberin työtä, osoittaakseen karismaattisuuden ilmentymisen organisaatioissa, johon Weber kuitenkin suhtautui varauksella. (Bryman 1992, 70; Yukl 2006, 249.) Kuten johtamisen tutkimuksessa yleisesti, myös karismaattisen johtamisen tutkimuksessa voidaan nähdä muutos, jossa johtamisen suurmies- ja piirreteoreettisista näkemyksistä on tultu kohti ajatusta, että johtamista ja karismaa voi oppia ja opettaa (Seeck 2008, 326–329; Bass 1990b, 27; Conger & Kanungo 1988, 309; vrt. Weber 1978, 249)

Yhteiskunnan muutokset erityisesti liike-elämässä ovat vaikuttaneet karismaattisen johtamisen teoreettiseen kehitykseen sekä erilaisiin näkökulmiin (Conger 1989, xii; Conger & Kanungo 1998, 4). Muutokset liittyivät läheisesti jo Weberin määritelmiin, sillä hänen mukaansa kriisitilanne on elinehto karismaattisen johtamisen ilmentymiselle. Myöhemmin on ajateltu, että karismaattisen johtajan visio edustaa muutosta kriisitilanteeseen, jolloin karismaattinen johtaja vetoaa seuraajiinsa osoittamalla mahdollisuuden parempaan tulevaisuuteen. (Weber 1978, 1111–1112; Bass 1985, 37; Conger & Kanungo 1988, 84–85.)

Karismaattisen johtamisen tutkimukselliset painopisteet ja menetelmät ovat kehittyneet aikojen saatossa, joten se voidaan jakaa erilaisiin lähestymistapoihin riippuen näkökulmista. Yksiselitteistä ja kattavaa teoriaa karismaattisesta johtamisesta, joka yhdistäisi erilaiset näkökulmat, ei ole kuitenkaan kyetty tekemään (Bryman 1992, 22; Conger & Kanungo 1987, 637; Shamir ym. 1993, 578). Yhteneväistä erilaisille lähestymistavoille on, että ne jakavat karismaattisen johtamisen tutkimukselliset lähestymistavat johtajan käyttäytymiseen ja ominaisuuksiin, karismaattisen johtajan seuraajasuhteiden tutkimukseen, tilannetekijöihin ja niin kutsuttuun mustaan karismaan (*the dark side of charisma*). (Yukl 2006, 251–259; Hackman & Johnson 2000, 112–119; Conger & Kanungo 1998, 4–5; Bass 2008, 617; Bryman 1992, 41; Lämsä & Päivike 2013, 222; Steyrer 1998, 809; Klein & House 1995.)

Pystyäkseni jäsentämään, tulkitsemaan ja koostamaan karismaattisen johtamisen näkökulmien määritelmiä, olen jakanut edellä kuvatut tutkimukselliset lähestymistavat Gary Yuklin (2006, 250–259) esittämän jaon mukaisesti seuraavissa alaluvuissa. Nämä näkökulmat ovat attribuutioteoria (*attribution theory*), minäkuvaan perustuva teoria (*self-concept theory*), psykodynaaminen teoria (*psychodynamic theory*) sekä sosiaalisen tartunnan teoria (*social contagion*). Lisäksi yhdessä alaluvussa käsitellään mustaa karismaa (Yukl 2006, 259; Hackman & Johnson 2000, 119; Takala 2013, 49). Tarkoitukseni on teemoittaa erilaisia tutkimuksellisia näkökulmia, jolloin voin selvittää, miten karismaattisen johtamisen näkökulmat on määritelty tieteellisessä keskustelussa.

3.2.1. Attribuutioteoria

Yleinen näkemys on, että henkilöllä joko on karismaa tai sitä ei ole. Karismaattisuuden varhaiset tulkinnat olivat hyvin piirreteoreettiset, jolloin esitettiin, että se on ”lahja”, joka ilmenee persoonallisuuden tyyppinä tai ominaisuutena, joka voi olla synnynnäinen (Weber 1978, 241; Bryman 1992, 43–44; Juuti 2006, 15). Tuota epätavallista lahjaa ei kuitenkaan koskaan tarkasti määritetty, vaan se oli kompleksinen vuorovaikutus karismaattisen johtajan erityispiirteiden, käyttäytymisen, seuraajien ja tilannetekijöiden välillä (Klein & House 1995, 183; House 1976, 7).

Piirreteoria pyrki kiinnittämään huomion ominaisuuksiin, jotka erottivat johtajat seuraajistaan (Juuti 2006, 15; Lämsä & Päivike 2013, 222–224). Se ei ole siihen aukottomasti kyennyt, joten sitä ei ole voitu osoittaa kovin menestyksekkääksi. Näin ollen myös karismaattisuuden jäljentäminen tutkimalla tiettyjä karismaattisuutta ilmentäviä persoonallisuuspiirteitä, on saanut osakseen kritiikkiä. Koska karismaattisuus mielletään niin monin eri tavoin, on turhaa etsiä jotain tiettyä karismaattisuuden tyyppiä, joka olisi tarpeeksi yksityiskohtainen, mutta yleistettävissä. (Conger 1989, 22; Bryman 1992, 44; Lämsä & Päivike 2013, 223–224.)

Johtajan karismaattisuus riippuu hänen käyttäytymisestään, joten sitä ei voida yleistää jokaiseen henkilöön, koska käyttäytyminen on tilannesidonnaista ja tulkinnat käyttäytymisestä vaihtelevat ihmisestä riippuen (Conger 1989, 22; Yukl 2006, 250; Lämsä & Päivike 2013, 223–224). Ja toisaalta, mikäli tyypittely johtaisi yleismaailmalliseen määritelmään, joka sisältäisi valtavan joukon erilaisia yksilöitä, olisi se lähes hyödytön. (Bryman 1992, 44; Lämsä & Päivike 2013, 223–224.) Karismaattisten johtajien käyttäytymisessä on kuitenkin havaittu olevan yleistettäviä piirteitä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Käyttäytymistavat näyttäytyvät ja korostuvat erilaisilla karismaattisilla johtajilla eri asteilla. (Conger & Kanungo, 1988, 80.)

Tutkijat ovat lähestyneet karismaattisen johtajan piirteiden ja ominaisuuksien tutkimuksessa ajatusta, että kenestä voi tulla karismaattinen johtaja ja mitä edellytyksiä se vaatii (Bryman 1992, 44; House 1976). Attribuutioteoriassa on ajatuksena, että karismaattisuus on seuraus seuraajien havainnoista, joita he tekevät johtajansa käyttäytymisestä (Conger & Kanungo 1988, 79; Conger 1989, 23). Tutkijat ovat osoittaneet, että käyttäytymisen ohella myös karismaattisen henkilön fyysiset ominaisuudet, kuten ulkonäkö tai silmien laatu voivat lisätä tunnettavuutta karismaattisuudesta (Bryman 1992, 44). Toisaalta myös henkilöstä ulospäin suuntautuvat ominaisuudet, kuten puhetapa, itsevarmuus, energisyys ja kestävyys ovat antaneet

mielikuvan vahvasta ja karismaattisesta johtajasta (Bryman 1992, 47–48; House 1976, 25; Conger & Kanungo 1988, 79; Conger 1989, 69; Shamir, Arthur & House 1994, 25). Yhteneväistä näille näkemyksille kuitenkin on, että kaikki ominaisuudet eivät ole välttämättömiä karismaattiselle johtajalle, vaikka ne lisäävät mielikuvia karismaattisuudesta. On myös kyseenalaistettu, että onko esimerkiksi puhelajahja persoonan sisäsyntyinen ominaisuus vai tarkasti harjoiteltu taito. (Bryman 1992, 44–48; Shamir ym. 1994, 41; Torkki 2006, 167)

Robert Housen (1976, 7–8) mukaan karismaattiseksi koettujen johtajien erityispiirteet ovat korkea itseluottamus, taipumus hallintaan, vahva vakaumus omien uskomuksiensa moraaliin oikeellisuuteen sekä tarve vaikuttaa muihin. Johtajan itsevarmuus ja innostuneisuus voivat tarttua positiivisella tavalla seuraajiin. Johtajan innostamana he työskentelevät kovemmin, ja siten lisäävät todennäköisyyttään saavuttaa tulokset menestyksekkäämmin. (House 1976, 4.) Johtajan näkyvällä itseluottamuksella on myös karismaattisuutta lisäävä vaikutus suhteessa epävarmoihin johtajiin (House 1976, 7). Johtamisen on oltava tavallisesta poikkeavaa ja erottava aiemmasta normaalista toimintatavasta, jolloin seuraajat tulevat vakuuttuneeksi, että johtaja on erikoislaatuinen (Conger & Kanungo 1988, 87). Innovatiivisten strategioiden käyttäminen, joilla saavutetaan erinomaisia tuloksia, antavat kuvan seuraajille johtajan vahvasta ammattitaidosta (Yukl 2006, 250).

Karismaattiseksi koetuilla johtajilla on myös nähty olevan sisäsyntyinen tarve vaikuttamiseen, joten he ovat kehittäneet välttämättömät taidot vaikuttaakseen muihin (House 1976, 8). Vaikutus perustuu johtajan emotionaaliseen vetovoimaan, jolloin hänen seuraajansa inspiroituvat osoittaen ehdotonta tottelevaisuutta, luottamusta johtajan näkemyksille, lojaaliutta, sitoutumista ja omistautuneisuutta johtajaa kohtaan (House 1976, 3–4; Klein & House 1995, 183). Karismaattiseen vaikuttavuuteen liittyvät oleellisesti karismaattisen johtajan käyttäytyminen ja hänen erityispiirteensä, jotka ilmenevät käytöksen avulla (House 1976, 8–9, 25).

House (1976, 9–19) on määritellyt viisi käyttäytymismallia, joiden avulla karismaattinen johtaja saa aikaan karismaattisen vaikutuksen seuraajissaan. Tavoitteen asettelu ja karismaattisen mielikuvan rakentamisen avulla hän lisää seuraajien luottamusta, kuuliaisuutta ja lojaaliutta johtajaa kohtaan ja lisäksi rakentaa seuraajan ja johtajan välistä suhdetta (House 1976, 25). Roolimallina olemalla karismaattinen johtaja lisää seuraajiensa viihtyvyyttä ja motivaatiota työtä kohtaan, ja sillä voi olla myös itsetuntoa ja tavoitteita kehittävä vaikutus. (House 1976, 11–12.) Asettamalla korkeita odotuksia ja osoittamalla luottamusta seuraajiaan kohtaan, karismaattinen johtaja lisää seuraajiensa itsetuntoa, motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Korkeamman itsetunnon ja motivaation myötä, seuraajista tulee tehokkaampia ja he saavuttavat korkeampia

tavoitteita (House 1976, 14–16.) Motivoivalla tavalla kommunikoiden voi myös lisätä tunnetta karismaattisuudesta, jolloin karismaattinen johtaja saa seuraajissa aikaan tehokkuutta ja tyytyväisyyttä (House 1976, 19–22)

Johtajan visionäärisyyden on myös nähty olevan yksi keskeinen elementti tullakseen nähdyksi karismaattisena (Conger & Kanungo 1988, 86). Karismaattisilla johtajilla on uskottu olevan kyky sitoa visioonsa se, mitä hänen seuraajansa haluavat. (Bryman 1992, 49; Conger 1989, 68–69.) Vetoavan vision avulla johtaja lisää luottamusta itseensä, mutta luottamuksen aikaansaaminen on myös tärkeää seuraajissa. (Conger & Kanungo 1988, 87) Vision on oltava tarpeeksi vahva muuttaakseen nykyistä tilannetta, mutta ei liian radikaali, että seuraajat voivat samaistua karismaattisen johtajan näkemyksiin (Conger & Kanungo 1988, 84–85). Toisaalta tämä voidaan myös karismaattisen johtajan kehittämäksi ymmärrykseksi seuraajiensa vaatimuksista kuin yksilön piirteeksi tai luontaiseksi käyttäytymiseksi. Ymmärtämällä seuraajiensa tarpeita, karismaattinen johtaja kehittää omaa visionsa vaatimusten mukaisesti ja saa seuraajat tuntemaan, että hän vastaa heidän tarpeisiinsa. Toisin sanoen hän saa ihmiset uskomaan, että hän ymmärtää heitä, mutta todellisuudessa hän liittää osan seuraajien haluista ja toiveista omaan missioonsa. (Bryman 1992, 49; Conger & Kanungo 1988, 84–85.)

Kyky tunnistaa alaisten tarpeet ja ymmärtää niiden vaikutus visioon lisäävät tunnustettavuutta karismaattisena, koska aiemmin saavuttamattomalta näyttäytynyt tavoite tulee todeksi. Saavutettu tavoite ja osoitus epätavallisesta ammattitaidosta nähdään poikkeuksellisena, jolloin seuraajat näkevät johtajan karismaattisena (Conger & Kanungo 1988, 85). Karisman tunnustaminen oli myös Weberin keskeisimmistä karisman syntymistä edellyttävistä tekijöistä (Weber & Eisenstadt 1968, 49, 51; Weber 1978, 242). Conger ja Kanungo (1988, 85) jakavat tämän näkemyksen toteamalla, että johtajat tulevat karismaattisiksi, kun seuraajat muuttavat asenteitaan yhteistä visiota kohtaan johtajan toimien ansiosta.

Attribuutioteoriassa tulee huomioida, että johtajan erityispiirteet ja ominaisuudet ovat vain yksi osa henkilön karismaattisuuden rakentumisessa. Ominaisuudet tulee tulla tunnustetuksi ja nähdyksi epätavallisina seuraajiensa toimesta, jolloin niillä on vaikutus karismaattisen johtaja-seuraajasuhteen rakentumisessa. Ongelma tässä lähestymistavassa on, että tutkimusta menestymättömästä karismaattisuudesta ei ole tehty ja se ei myöskään huomioi taustatekijöiden merkitystä karisman syntymisessä. (Bryman 1992, 49–50.) Esimerkiksi visionäärisyys on karismaattisuutta lisäävä tekijä, mutta mahdollisuus sen julkituomiseksi vaatii tilaisuuden (House 1976, 24). Attribuutteisessa näkökulmassa ongelmaksi muodostuu sama asia kuin We-

berin kirjoituksissa, eli onko karisma sisäsyntyinen ominaisuus vai seuraajien tunnustama ja ylläpitämä suhde.

3.2.2. Minäkuvaan perustuva näkökulma

Monet uuden johtamisen teorialat ovat osoittaneet, että karismaattisella johtajalla on positiivisia vaikutuksia seuraajiensa asenteisiin, arvoihin, tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn. Lisäksi heillä on kyky motivoida seuraajiaan yhteisten tavoitteiden osalta, jolloin seuraajat eivät toimi enää omien intressiensä vaan kollektiivisen päämäärän puolesta. (Burns 1978; Bass 1985; House 1976.) Ne eivät kuitenkaan ole kyenneet selittämään karismaattisen johtajan motivoivan vaikutuksen syvällistä prosessia (Shamir ym. 1993, 577–578; Yukl 1999, 294). Tähän ongelmaan Shamir ym. (1993, 579) pyrkivät vastaamaan kehittämällä minäkuvaan perustuvan näkökulman karismaattisesta johtamisesta.

Shamir ym. (1993) ottivat lähtökohdakseen Housen (1976) näkemykset karismaattisen johtajan vaikuttamisen prosessista. He tutkivat karismaattisen johtajan vaikutuksia ihmisten motivaatioon ja motivaatiotekijöiden merkityksiä henkilön minäkuvan rakentumiseen. Teoriassa on neljä pääosaa, jotka selittävät karismaattisen johtajan uudistavia vaikutuksia seuraajissaan. Ne ovat johtajan käyttäytyminen, vaikutukset seuraajien minäkuvaan, myöhemmät vaikutukset seuraajiin ja motivoivat prosessit, jotka johtajan käyttäytymisen kautta muodostavat karismaattiset vaikutukset. Prosessin kautta yhdistyvät karismaattisen johtajan käyttäytymisen vaikutukset seuraajien minäkuvaan. Prosessi ei ole ainoastaan yksisuuntainen, sillä minäkuvan muutokset vaikuttavat myös seuraajan toimintaan ja johtajasuhteeseen. (Shamir ym. 1993, 581.)

Shamirin ym. (1993, 579–580) mukaan karismaattisen johtajan motivoivaa vaikutusta ei voida tarkastella motivaatiopsykologisten teorioiden valossa, koska ne huomioivat sekä rationaalis-ekonomisten että yksilöllisten tarpeiden tyydyttämisen mallit, jotka ovat päinvastaiset karismaattisen johtajan motivoivalle käytökselle. Sen sijaan motivaation syntymistä tulee tarkastella seuraajan minäkuvaan ja käyttäytymiseen vaikuttavien asioiden suhteen. Karismaattinen johtaja voi vaikuttaa seuraajiensa identiteetteihin korostamalla työn edustavan tärkeitä arvoja. Tällöin hän edistää sisäistä tunnearvoa työskentelyn suhteen. Hän saa sitoutettua seuraajansa työskentelyyn, painottamalla symbolisia ja välittäviä näkökulmia työskentelyn tärkeydestä. Seuraajien suhtautumista työhön käytettävään määrään ja sen tuottamaan hyödyn suhteeseen, karismaattinen johtaja voi vaikuttaa edistämällä seuraajiensa itsetuntoa ja omanarvontunnetta.

Tällöin karismaattisen johtajan on tärkeä esittää korkeita odotuksia seuraajilleen, mutta samalla myös ilmaista luottamusta seuraajien kyvyille täyttää nuo odotukset. (Shamir ym. 1993, 581–582.)

Yksi kaikkein tärkeimmistä asioista, jolla karismaattinen johtaja voi lisätä seuraajiensa motivaatiota, on lisätä sisäsyntyistä halua tavoitteiden saavuttamiselle. Karismaattisen johtajan vision ja mission on sisällytettävä tavoitteita, jotka edustavat organisaation ja seuraajien arvoja. Seuraajat kokevat tavoitteiden saavuttamisen tärkeämpänä, kun ne edustavat heidän arvojaan, jotka ovat osa heidän minäkuvaansa. Karismaattisen johtajan on myös tärkeää luoda uskoa parempaan tulevaisuuteen. Hänen ei tarvitse motivoida alaisiaan ulkoisilla hyödykkeillä, kuten suuremmilla palkkioilla, sillä karismaattisen johtamisen hyödyt kehittävät seuraajien sisäisiä ominaisuuksia, kuten itseilmaisua, omanarvontunnetta ja johdonmukaisuuden tunnetta. Karismaattisen johtajan on pidättäydyttävä korostamasta ulkoisia palkkioita ja pragmaattisia ulkoisia perusteluja vaadittavalle käyttäytymiselle. Tällä tavoin hän voi synnyttää seuraajissaan sisäisen tunteen ja tarpeen toimia juuri tietyllä tavalla, jolloin se myös lisää sitoutumista organisaation toimintatavoille. Sitoutuminen on myös keskeinen tulos karismaattisessa vaikutuksessa. Sitoutuminen syntyy, kun seuraajan suhteesta tai roolista tulee osa hänen minäkuvaansa ja yleiset toimintatavat edustavat johdonmukaisesti hänen minäkuvaansa. (Shamir ym. 1993, 583.)

3.2.3. Psykodynaaminen prosessi

Karismaattisuuden kokemiseen vaikuttavia tekijöitä on lähestytty myös Sigmund Freudin kehittämien psykodynaamisten prosessien avulla (Lindholm 1988; Kets de Vries 1988; Yukl 2006, 254; Bryman 1992, 37). Freud ei itse käyttänyt termiä karisma kuvaillessaan seuraajan suhdetta johtajaan, mutta tutkijat ovat osoittaneet, että hän vaikutti kiinnittävän huomion karismaattiseen johtaja-seuraajasuhteen näkökulmiin (Lindholm 1988, 14–15). Tutkijat ovat pyrkinet ymmärtämään Freudin psykodynaamisen konseptin mukaisia psykologisia mekanismeja, jotka ilmenevät karismaattisten johtajien seuraajissa sekä johtajan vetovoimassa heihin (Bryman 1992, 37; Lindholm 1988, 13). Karismaattinen side johtajan ja seuraajan välillä nähdään olevan voimakkaasti kytköksissä seuraajan persoonallisuuden jännitteisiin. Johtajaan samaistuminen, vähentynyt arvostelukyky ja täydellinen alistuminen johtajaan liittyvät seuraajan egon yritykseen etsiä ratkaisua sisäisiin konflikteihin, jotka aiheuttavat syyllisyyttä, ahdistuneisuutta, alemmuutta, turvattomuutta ja epävarmuutta. (Downton 1973, 222.)

Karisman psykodynaaminen malli osoittaa, että johtaja ymmärretään omituisena ja epätavallisen ihmisenä, jolla on kyky odottamattomaan improvisointiin. Hänellä on mystisiä, etäisiä ja salaperäisiä puolia. (Lindholm 1988, 24.) Karismaattisella johtajalla on kyky muuntaa etäinen abstrakti käsitys välittömäksi psykologiseksi todellisuudeksi (Kets de Vries 1988, 268). Näitä käsityksiä karismaattisen johtajan vetovoimaisuudesta on lähestytty psykodynaamisten prosessien avulla, joita ovat regressio, transferenssi ja projektio (Yukl 2006, 254).

Transferenssi tarkoittaa tunteiden siirtoa johonkin toiseen henkilöön. Seuraaja, joka kärsii pelkoa, syyllisyyttä tai syrjäytymistä, voi kokea karismaattisen johtajan yli-inhimillisyyden voimaannuttavana kokemuksena. Mikäli seuraaja ei ole kyennyt määrittämään omaa identiteettiään, karismaattinen johtaja voi tarjota hänelle ihanteen, johon samaistua. Tällöin seuraaja kehittää voimakkaan emotionaaliseen siteen ja riippuvuussuhteen karismaattiseen johtajaan. Johtaja voi myös saada esiin seuraajan selvittämättömiä konflikteja jotain merkittävää henkilöä kohtaan. Tällaisissa tilanteissa seuraaja voi tuntea johtajan taianomaisena tai kaikkitietävänä, kuten hän tunsikin vanhempiaan kohtaan aiemmassa elämässään. (Kets de Vries 1988, 269–271; Yukl 2006, 255.) Vaikka Freud ei käyttänyt termiä karisma, hän kuvaa johtajan edustavan seuraajan sisäisen ylimmän (*superego*) ruumiillistumaa, joka vahvistaa sosiaalisia arvoja ja kontrolloi seuraajan aggressioita ja seksuaalisia vaikutteita (Freud 1962, 88; Lindholm 1988, 15).

Projektio tarkoittaa mielensisältöjen heijastamista toiseen ihmiseen, johon esimerkiksi epämieluisat tunteet ja motiivit siirretään (Yukl 2006, 255). Projektioprosessin takia ihmiset ovat herkkiä manipuloinnille, jonka myötä kokemus johtajan karismaattisuudesta voi ilmetä (Kets de Vries 1988, 268). Seuraaja voi tuntea johtajan edustavan sellaisia moraalisia arvoja, joiden avulla hän voi välillisesti tuntea karismaattisen johtajan moraalisen ylemmyyden, ja niiden avulla hän kykenee selviytymään negatiivisista tunteistaan (Yukl 2006, 255).

Seuraaja voi myös etsiä johtajuutta kaaoksen tai kriisin hetkellä, jolloin johtajan osoittama velvollisuus kriisistä selviytymistä kohtaan saa aikaan tunteen, että hänen toiveisiinsa ja tarpeisiinsa vastataan (Kets de Vries 1988, 269). Seuraajien käsitysten myötä henkilön asema johtajana laillistuu ja hänen koetaan auttavan seuraajia vaikeuksien aikana. Sisäisen maailman heijastaminen karismaattiseen johtajaan lisää johtajan mystisyyttä ja symbolista arvoa, jotka syntyvät seuraajien käsityksissä. Seuraajien usko kriisistä pelastautumiseen voi kuitenkin korvata käsityksen todellisuudesta. Seuraajien sisäisen maailman heijastaminen johtajaan aiheuttaa myös tunteen siitä, että millainen käyttäytyminen on sopivaa johtajalle. Seuraajat odottavat, että johtaja tunnistaa rajoitteet omalle toiminnalleen, sillä karismaattisuus on olemassa

ainoastaan niin kauan kuin hänen seuraajansa tunnustavat sen. (Kets de Vries 1988, 269; Weber & Eisenstadt 1968, 49, 51; Weber 1978, 242.)

Ihmisten tarve etsiä johtajuutta kriisin keskellä liittyy myös regression eli taantumuksen syntymiseen. Kriisin ja avuttomuuden keskellä olevat ihmiset voivat tuntea kollektiivista taantumusta, jolloin he kaipaavat auttajaa selviytyäkseen kriisistä. Taantumus aiheuttaa seuraajissa tunteen, että he ovat riippuvaisia henkilöstä, joka auttaa heitä selviytymään, jolloin auttaja nähdään taianomaisena ja karismaattisena. Seuraajat voivat samaistua karismaattiseen johtajaan, joka osoittaa, että hänellä on kyky vastata seuraajien toiveisiin ja haaveisiin paremmasta tulevaisuudesta. (Kets de Vries 1988, 269; Yukl 2006, 254–255.) Taantumus voi myös näyttäytyä johtajassa, jolloin hän hyväksikäyttää seuraajiaan asettamalla heille epärealistisia vaatimuksia. Johtajasta voi tulla suvaitsematon seuraajiaan ja kritiikkiä kohtaan. Tällöin seuraajat alkavat tuntea vihaa johtajaa kohtaan, koska johtaja ei kyennyt täyttämään heidän odotuksiaan ja tarpeitaan. (Kets de Vries 1988, 272–273.)

Freudin näkemyksen mukaan johtaja on yksilö, jolla on narsistinen tyytyväisyys itseensä ja joka rakastaa vain itseään tai muita ainoastaan niin kauan kuin heistä on hänelle hyötyä (Freud 1962; Freud 1959, 55). Johtajalla on voimakas ja intiimi suhde seuraajaan, jolla on sisäinen velvollisuus ja tunne absoluuttisesta sitoutumisesta tottelemiseen. Suhteen avulla seuraaja selviää oidipaalisesta syyllisyydentunteestaan ja hänen aggressioitaan kontrolloidaan, jolloin seuraajan ego pienenee ja vastaavasti johtajan narsistinen tarve tulee tyydytetyksi. (Lindholm 1988, 16.) Johtamisen eettisestä näkökulmasta Lindholmin (1988) tulkinnat ovat huomiota herättäviä. Karismaattista johtajuutta on tutkittu myös niin kutsutun karismaattisuuden mustan puolen (*the dark side of charisma*) näkökulmasta, jonka mukaan johtaja voi käyttää vaikutusvaltaansa epäeettisiin tarkoituksiin (ks. esim. Pynnönen & Takala 2013; Takala 2010; Bass & Steidlmeier 1999)

3.2.4. Sosiaalinen tartunta

Sosiaalisen tartunnan näkökulmassa (*social contagion*) tarkastellaan karismaattisuuden syntymistä seuraajissa ja heidän keskuudessaan tapahtuvassa vuorovaikutusprosessissa (Meindl 1990; Yukl 2006, 256; Pastor ym. 2002, 410). Seuraajien havainnot ja määritelmät luovat kuvan karismaattisesta johtajasta. Karismaattisen johtajan aikaansaannokset synnyttävät sitoutumista, uhrautuneisuutta ja korkeaa suoriutumistasoa seuraajissaan (Pastor ym. 2002, 410). Sosiaalinen tartunta tarkoittaa, että tunteet ja käyttäytyminen leviävät spontaanisti seuraajien

välillä. Tällainen ilmiö on mahdollista, kun esimerkiksi aiemmin kielletyt käyttäytymisnormit sallitaan ja ihmiset pääsevät toteuttamaan itseään rajoitteista riippumatta. (Meindl 1990; Yukl 2006, 256.)

Käsitys johtajan karismaattisuudesta syntyy johtajan ja seuraajan välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin johtaja vaikuttaa seuraajiensa asenteisiin ja käyttäytymiseen. Vaikuttaminen henkilön karismaattisuudesta voi tapahtua kuitenkin muutoinkin kuin välittömässä henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, kuten esimerkiksi median välityksellä. (Yukl 2006, 256.) Käsitys karismaattisuudesta syntyy henkilökohtaisesti, mutta se on myös luonnollinen sosiaalinen ilmiö, joka syntyy seuraajien keskuudessa heidän rakenteellisissa prosesseissaan. Tämän vuoksi karisma muodostuu jokaisen yksilön mielentilaksi. Sosiaalisen rakenteensa vuoksi karismakäsitys on tarttuvaa ja se leviää seuraajien sosiaalisissa verkostoissa heidän vuorovaikutuksensa välityksellä (Bradley 1987; Meindl 1990.)

Vaikutusprosessiin liittyy seuraajien sosiaaliseen identiteettiin aktivoituminen, kun seuraajat löytävät johtajan, joka vastaa heidän sosiaalisen identiteettinsä tarpeisiin. Sen ansiosta seuraajat tekevät asioita, jotka symboloivat kuuliaisuutta johtajaa kohtaan, kuten esimerkiksi työskentelevät tehokkaammin yhteisten tavoitteiden eteen tai omaksuvat uudet käyttäytymistavat. (Yukl 2006, 256.) Vaikka käsitys karismasta on yksilöllistä, sen syntyminen ja leviäminen sosiaalisissa verkostoissa vaatii joukolta sosiaalista solidaarisuutta ja kollektiivisen näkemyksen johtajan karismaattisuudesta. Verkoston jäsenten välisellä ystävyyssuhteella on yhteistä näkemystä tukeva vaikutus. (Pastor ym. 2002, 417–418.)

3.2.5. Musta karisma

Karismaattisen johtamisen tutkimus keskittyy pääsääntöisesti karismaattisen johtajan positiivisiin vaikutuksiin. Tutkijat ovat kuitenkin osoittaneet, että karismaattisen johtajan toiminnalla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. (Yukl 2006, 259.) Karismaattisen johtajan toiminnan seuraukset voivat olla vahingollisia hänelle itselleen tai organisaatiolleen, mikäli hän ei kykene pidättäytymään asioissa, joiden avulla hän menestyi ja ansaitsi tunnustuksen karismaattisena johtajana. Negatiivisia vaikutuksia aikaansaava toiminta nähdään johtajan todellisuudentajun menettämisenä, jolloin hän ei kykene ymmärtämään seuraajien ja organisaation tarpeita. Karismaattinen johtaja voi sitoutua näennäisesti organisaation ja seuraajien tavoitteisiin, mutta hän käyttää valtaansa ja pyrkii manipuloimaan ihmisiä ainoastaan henkilökohtai-

sen hyödyn ja omien intressiensä tavoitteluun. (Conger 1989, 137, 149; Takala 2013, 49; Bass & Steidlmeier 1999, 187; Takala 2010, 62.)

Karismaattisen johtajan vahvuudet ovat myös hänen suurimpia heikkouksiaan, jolloin mahdollinen epäonnistuminen piilee niissä tekijöissä, joiden avulla hänet tunnustetaan karismaattiseksi. Karismaattisen johtajan kyky vedota ihmisiin ja sitouttaa heidät työskentelemään kohti tavoitetta voi olla kohtalokasta, mikäli tavoitetta ei kyetä saavuttamaan. Tämän vuoksi negatiiviset lopputulokset voivat olla jopa yleisempiä karismaattisille johtajille kuin tavallisille johtajille. (Conger 1989, 137–138; Bass 1985, 51.)

Karismaattisen johtajan vahva usko ja sitoutuminen omiin näkemyksiinsä sekä kyky muodostaa vetoava visio johtavat tilanteeseen, jossa johtaja ei halua ymmärtää toimintaympäristön muutoksia, kehitysideoita tai puutteita hänen visiossaan. Epärealistinen ymmärrys ympäristön muutoksen aiheuttamista vaatimuksista tai organisaation tarpeista johtavat tilanteeseen, jossa johtaja pyrkii saavuttamaan ainoastaan omat intressinsä. (Conger 1989, 138–139; Bass 1985, 50.) Hän voi myös hyödyntää kommunikaatiotaitojaan manipuloidakseen ihmisiä tukemaan hänen näkemyksiään, jolloin hän saavuttaa ulkoista tukea pyrkimyksilleen (Conger 1989, 149; Takala 2013, 49).

Alaisten osoittama arvostus johtajaa kohtaan sekä kyseenalaistamaton työskentely voivat pahentaa tilannetta, koska johtajalle voi syntyä tunne omasta erinomaisuudestaan, jolloin hän voi tarkoituksellisesti korostaa vetoavaa käyttäytymistä. Lisäksi alaisilla on myös taipumus nähdä johtajassa ainoastaan hyviä puolia, jolloin he sivuuttavat negatiiviset tekijät. (Conger 1989, 148; Bass 1985, 51.) Johtaja voi myös pyrkiä muodostamaan ympärilleen sellaisen organisaation, jossa on ainoastaan hänen näkemyksiään tukevia henkilöitä. Tällaisessa tilanteessa johtaja voi kokea olevansa voimakas, älykäs, arvostettu ja ihailtu, jolloin hänelle tulee tunne, että hänen näkemyksensä toimintatavoista on oikea. Hän jää kuitenkin ilman arvokasta informaatiota ja positiivisessa mielessä hänen näkemyksiään haastavia ideoita, jolloin hänen ymmärryksensä organisaation realiteeteista hämärtyy. (Conger 1989, 148.) Menestymättömyys ja kilpailevat näkemykset johtavat yhteisön tyytymättömyyteen, joka saa aikaan vastustusta. Johtajaa vastustavat henkilöt pyrkivät määrätietoisesti hyödyntämään epäonnistumisia syrjäyttääkseen karismaattisen johtajan. (Yukl 2006, 259.)

3.3. Transformationaalinen johtaminen ja karisma

Uuden johtamisen paradigman myötä karisma on tullut osaksi myös muita johtamisteorioita, joihin karisma selvästi liittyy tai siitä puhutaan hyvin läheisesti. Merkittävin näistä teorioista on James McGregor Burnsin (1978) kehittämä transformationaalinen johtaminen, jota Bernard M. Bass (1985) edelleen kehitti. (Bryman 1992, 91.) Tämän takia on hyvä katsoa, miten transformationaalinen johtamisteoria on kehitetty, mitkä ovat olleet sen lähtökohdat sekä suhde karismaan.

Burnsin mukaan johtaja-alaisuuden syvin olemus on vuorovaikutus, joka on jaettavissa kahden pääteemaan: transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen. Yleistettynä Burns tarkoittaa transaktionaalisella johtamisella vaihdantaa, jossa johtaja vaihtaa palkkion saadakseen seuraajalta työtä. Näin ollen transaktionaalinen vuorovaikutus ei ulotu syvemmälle kuin vaihtokauppaan. Johtajalla ei ole tarvetta sitouttaa itseään ja alastaan tavoitellakseen korkeampaa tarkoitusta. (Burns 1978, 19–20.) Transformationaalinen johtaminen on vuorovaikutusta, joka hyödyttää johtajan ja seuraajan moraalista ja motivaatiota. Transformationaalinen johtaminen on pohjimmiltaan moraalista, kun se kehittää sekä johtajan että alaisen käyttäytymistä ja eettisiä tavoitteita (Burns 1978, 20).

Bass (1985) omaksui Burnsin (1978) lähtökohdat kehittäessään edelleen transformationaalisen johtamisen teoriaa. Merkittävin määritelmällinen eroavaisuus on, että Bassin mielestä johtaja toimii sekä transformationaalisesti että transaktionaalisesti, mutta niiden suhde vaihtelee johtajan toiminnasta riippuen. Bass perustelee näkemyksensä toteamalla, että useimmat johtajat tekevät molempia ulottuvuuksia ja ne ovat osa transformationaalisen johtamisen prosessia. Prosessi lisää alaisen motivaatiota tavoitteiden saavuttamista kohtaan, mikä taas puolestaan parantaa alaisen suorituskyyä tehtävissään. (Bass 1985, 24.)

Transformationaalisen johtamisen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa keinot, joilla voidaan kehittää johtajien tunneälykkyyttä sekä vuorovaikutustaitoja. On lisättävä tietämystä motivoitumista, sitoutumisesta, osallistumisesta, tyytyväisyydestä, luovuudesta ja tuotteliaisuudesta, joita tarvitaan eri johtamisen aloilla. Tämän vuoksi Bass jakaa transformationaalisen johtamisen neljään osa-alueeseen, jotka ovat karismaattinen johtaminen, inspiroiva johtaminen, yksilöllinen kohtaaminen sekä älyllinen stimulointi. (Bass 1985, 31–32.)

Bass toi karismaattisuuden yhtenä osa-alueena transformationaaliseen johtamiseen ja piti sitä tärkeimpänä elementtinä transformationaalisessa johtamisessa, koska hänen mukaansa transformationaalisen johtajan tulee kiinnittää huomiota karismaattisuuden sosioemotionaalisiin elementteihin (Bass 1985, 30–32). Emotionaalinen kiintymys karismaattisen johtajan ja alaisen välillä ilmenee transformationaalisena johtamisena. Seuraajat tuntevat syvää emotionaalista kiintymystä johtajiinsa. He vuorostaan inspiroivat alaisiaan ylittämään omat tavoitteensa. Karisma on välttämätön osa transformationaalista johtamista, mutta yksin se ei ole riittävä selittämään transformationaalista prosessia. (Bass 1985, 31.) Bassin (1985, 46) mukaan karismaattisilla johtajilla on kyky tunnistaa seuraajien tarpeet, arvot ja toiveet, ja samalla taito vastata näihin vaatimuksiin omilla teoillaan ja sanoillaan. Karismaattiset johtajat antavat merkityksen seuraajien itsetunnolle ja innostuneisuudelle, jolloin seuraajat haluavat täyttää johtajan odotukset (Bass 1985, 47). Bassin (1985, 37–38) mukaan karismaattisuutta tulee etsiä vanhoista organisaatioista, jotka ovat epäonnistumassa tai uusista organisaatioista, jotka kamppailevat selviytyäkseen. Traditiot menettävät legitimitettiään vanhoissa, hajoavissa organisaatioissa, eivätkä ne ole täysin oikeutettuja uusissa. Kilpailu uusien ja vanhojen systeemien muuttuvissa arvoissa sekä kasvava työttömyys voivat olla yhteyksissä karismaattisten johtajien nousulle.

Myös Burns (1978, 243–244) käsitteli teoriassaan karismaattisuutta, sillä se on hänen mukaansa hedelmöittänyt johtamisen tutkimusta. Hän kuitenkin pidättäytyi käyttämästä termiä kuvaamaan johtajan vaikutuksellisia ominaisuuksia, koska se oli hänen mukaansa liian vaikeasti analysoitava, moniselitteinen ja määrittelemätön. Tämän vuoksi hän suosi termiä sankarillinen johtaja kuvastamaan johtajan itseluottamusta kykyihinsä, joiden avulla hän kykenee voittamaan kriisit. Burns (1978, 248) kuitenkin kritisoi ihannoituja sankareita, sillä he eivät ole autenttisia johtajia, koska heillä ei ole todellista suhdetta seuraajiensa kanssa. Suhde ei ilmene syvällisinä motiiveina, jaettuina tavoitteina, rationaalisina konflikteina tai kestäväenä vaikutuksena muutokseen.

3.4. Syväjohtamisen suhde karismaan

Puolustusvoimissa käytössä olevan johtamiskoulutusmallin, syväjohtamisen kehittäjän Vesa Nissisen (2011, 20, 67) mukaan kyseessä ei ole johtamisteoria vaan oppimismalli, jonka tarkoituksena on kehittää johtajan vuorovaikutustaitoja. Nissisen ajatukset mallia kehittäessään ovat olleet johtamisen uuden paradigman tutkimussuuntauksessa (Nissinen 2011, 127). Erityisesti syväjohtamisessa voidaan nähdä olevan liittymäpintoja Bassin (1985) kehittämään trans-

formationaaliseen johtamisteoriaan (Nissinen 2011, 31–37). Bass (1985, 31–32) luokitteli transformationaalisen johtamisen neljään osa-alueeseen, jotka ovat karismaattinen johtaminen, inspiroiva johtaminen, yksilöllinen kohtaaminen sekä älyllinen stimulointi. Nissinen (2011, 32–33) on lähestynyt syväjohtamisen ulottuvuuksia kuten Bass (1985), mutta hän kuitenkin korvasi karismaattisen johtamisen luottamuksen rakentamisen ulottuvuudella. Eroavaisuuksista huolimatta ulottuvuuksissa on nähtävissä paljon yhtäläisyyksiä. Molemmat pitävät omia tulkintojaan kaiken perustana, sillä ne rakentavat hyvää vuorovaikutusta, lisäävät luottamusta johtajaan sekä työn oikeutukseen ja saavat aikaan hyviä tuloksia (Nissinen 2011, 42; Bass 1985, 32, 39–40).

Nissisen (2011, 136–140) näkemyksen mukaan karisma ei ole synonyymi transformationaalisuudelle. Hänen mukaansa karismaattisuus on ympäröivien ihmisten käsityksissä syntyvä ilmiö, joka voi olla myös symbolistista ja näin ollen tuhoaa aidon vuorovaikutuksen. Hän käsittelee myös karismaattisen johtajuuden vaikutuksia, jotka voivat olla vahingollisia, mikäli karismaattisen johtajan tarkoituksena on oman edun tavoittelu tai ei-toivottu motiivi. Lisäksi Nissinen näkee karisman harvinaisena ominaisuutena, jolloin onnistunut johtaminen ei edellytä johtajan karismaa (Räsänen 2005, 84).

Nissinen (2011, 68) toteaa, että syväjohtamisen ydin ei välttämättä aukene aloitteleville esimiehille, vaan sen ymmärtäminen edellyttää elämäkokemusta. Lahjakkaimmat yksilöt voivat ymmärtää syväjohtamisen sanoman kuitenkin nopeasti, ja Nissinen arveleekin tällaisten yksilöiden olevan karismaattisia johtajia. Elämäkokemus, kasvatus, koulutus ja yksilön ominaisuudet liittyvät johtajan johtamisvalmiuksiin, joka on syväjohtamisen johtamiskäyttämisen viitekehyksessä yksi tarkasteltavista osa-alueista. Johtajan valmiuksiin liittyy yksilöllisten kokemusten ja ominaisuuksien lisäksi oppimispotentiaali. (Nissinen 2011, 39.)

Syväjohtamisen mallissa ei suoraan puhuta karismasta, mutta kuten Nissinen (2011, 68) toteaa, nopean oppimiskyvyn omaavien johtajien valmiudet ovat hyvät ja he lienevät karismaattisia johtajia. Tästä on tulkittavissa, että karismaattisuus liittyy johtajan valmiuksiin ja se on kytköksissä johtajan ominaisuuksiin, oppimispotentiaaliin ja elämäkokemuksiin. Syväjohtamisen mallissa näitä valmiuksia arvioidaan kuitenkin ainoastaan ammattitaidon näkökulmasta, joten valmiuksien persoonallinen puoli jää selvittämättä (Nissinen 2011, 41). Karismaattisuuden persoonallisuusnäkemys, ihmisten käsityksissä syntyvä ilmiömäisyys sekä negatiiviset vaikutukset (Nissinen 2011, 136–140) ovat mahdollisesti syitä, joiden takia karisma on haluttu jättää pois muutoin vahvasti transformationaaliseen johtamisteoriaan pohjautuvassa johtajan vuorovaikutuksen kehittämisen mahdollistamassa oppimismallissa.

3.5. Kritiikki

Tässä alaluvussa käsittelen karismaattisen johtamisen tutkimusta kohtaan kohdistettua kritiikkiä, joka pohjautuu pääsääntöisesti Max Weberin tulkinnallisiin ja osittain ristiriitaisiin määritelmiin sekä koko käsitteen tarkkaan määrittelemättömyyteen (Bryman 1992, 23; Conger & Kanungo 1987, 638). Monet nykyaikaiset karismaattisen johtamisen tutkijoiden tutkimukset perustuvat Max Weberin määritelmiin karismasta, jotka toimivat tutkimuksien lähtökohtana. Weberin tutkimukset ja kirjoitukset karismaattisuudesta ovat kuitenkin olleet hajanaisia ja osittain ristiriitaisuuksia, jonka vuoksi tutkijat eivät jaa samanlaista käsitystä karisman tarkoituksesta, sisällöstä tai konseptin hyödynnettävyydestä. Tämän vuoksi tutkijat ovat jopa vältelleet aiheen tutkimista sen moniselitteisen luonteensa vuoksi. (Bryman 1992, 23, 40; Conger 1989, xii; Yukl 1999, 294.)

Weberin määritelmien ristiriitaisuudet, tutkijoiden näkemyserot ja erimielisyys Max Weberin tulkintoja kohtaan ovat johtaneet siihen, että karismaattisesta johtamisesta ei ole kyetty muodostamaan eheää kokonaisuutta, sillä näkökulmat perustuvat tutkijoiden tulkintoihin Weberin näkemyksistä. (Bryman 1992, 41; Yukl 1999, 294.) Näkemykseni mukaan lukuisilla näkökulmilla on pyritty täydentämään Max Weberin aloittamaa työtä ja selittämään sen lukuisia ulottuvuuksia hyvin moniselitteisestä ja abstraktista ilmiöstä.

Käsitteen alkuperän lainaaminen kristinuskosta ja sen modernisointiyritykset ovat myös saaneet kohtaansa kritiikkiä, koska sen uskonnollisen latauksen vuoksi, sitä ei voida käyttää tosiasiallisesti kuvaamaan johtajuutta (Bryman 1992, 30; Friedrich 1961). Weberin tarkoituksena oli irrottaa karisman käsite uskonnollisista jäänteistään sitomalla se moderniin kontekstiin, mutta karisman ja karismaattisen johtamisen termien metaforinen käyttö synnytti ristiriitaisuuksia niiden välillä (Bryman 1992, 40). Modernisoimisen haasteena nähtiin myös, että karisma on vanhan ajan jäännös, joka syntyi silloin, kun johtajan ja seuraajien suhde oli henkilökohtaisempaa, mutta nykyään mielikuva johtajan karismasta voidaan luoda esimerkiksi median välityksellä (Bryman 1992, 31; ks. esim. Bensman & Givant 1975).

Modernin ajan karismaattisen johtamisen tutkimus on pyrkinyt selittämään johtajan poikkeuksellista vaikutusta alaisiin, mutta se ei ole kyennyt siihen täysin syvällisesti. Erityisesti on kritisoitu sitä, että perustuuko vaikutusprosessi alaisen samaistumiseen vai johtajan näkemyksien sisäistämiseen. Näkökulmat eivät myöskään tarjoa vastausta siihen, miten johtaja kykenee edesauttamaan organisaation menestymistä erilaisissa ihmisten välisissä vuorovaikutusten

kautta syntyvissä prosesseissa, koska jokainen ihminen näkee karismaattisuuden eri tavoin. (Conger 1999, 294–295, Shamir ym. 1993, 579, Conger & Kanungo 1988.)

Erilaisten tilannetekijöiden vaikutus karismaattisuuden syntymisessä on myös aiheuttanut keskustelua, sillä nykyiset teorit eivät kykene tarkasti määrittelemään millaisissa tilanteissa johtajan karismaattisuus ilmenee ja millainen sen vaikutus on (Yukl 1999, 296–297). Weberin määritelmän mukaan kriisitilanne on elinehto karismaattisuuden ilmentymiselle (Weber 1978, 1112). Kriisitilanteissa johtajan karismaattisuus ilmenee hänen visionsa kautta, koska se edustaa muutosta nykyisyyteen. Karismaattisen johtajan visio vetoaa seuraajiin, koska he etsivät auttajaa paremman tulevaisuuden toivossa. (Bass 1985, 37; Conger & Kanungo 1988, 84–85.) Kriisin ehdottomuus on aiheuttanut kuitenkin ristiriitoja eri tutkijoiden välillä, sillä esimerkiksi kilpailevat visiot ilmaantuvat liike-elämässä tasapainon ja rauhan aikana (Bass 1990a, 187). Näin ollen kriisitilanne ei ole välttämätön, sillä johtajan karismaattisuus voi ilmetä myös tilanteissa, joissa henkilö haastavaa perinteisiä toimintatapoja. Aiemmista toimintatavoista poikkeaminen voi vastata paremmin organisaation tarpeisiin, ja sen vuoksi johtaja nähdään karismaattisena. (Hackman & Johnson 2000, 113; Bass 2008, 617; Conger & Kanungo 1988, 56.)

Johtajan karismaattisuudella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia, mikäli johtaja käyttää vaikutusvaltaansa omien intressiensä tavoitteluun eikä yhteisön tavoitteiden eteen (Yukl 1999, 298; Conger 1989, 137). Karismaattisia johtajia on pidetty jopa narsistisina ja todellisuudentajunsa menettäneinä diktaattoreina, jotka voivat manipuloida ihmisiä saadakseen kannatustaan ajamilleen asioille (Kets de Vries 2006, 41; Conger 1989, 137; Takala 2013, 49). Weberin (Weber & Eisenstadt 1968, 18–21; Weber 1978, 244) määritelmän mukaan karismaattisuus on kuitenkin puhtaasti arvoneutraalia, joten karismaattista johtajaa ohjaavat ainoastaan sisäiset tarpeet. Näin ollen todelliset karismaattiset johtajat eivät ole riippuvaisia taloudellisista tulosta ja he omistautuvat kutsumuksensa mukaiselle työlle. Ajatukset karismaattisen johtajan negatiivisista vaikutuksista, ja vaikutusvallan käyttämisestä omien intressien tavoitteluun, näyttävät mielestäni täysin päinvastaisilta Weberin alkuperäisiin määritelmiin nähden.

Karismaattisuuden tarkka määrittelemättömyys, sen moniselitteinen luonne sekä lukuisat näkökulmat, jotka pyrkivät selittämään karismaattisen johtajan vaikuttavuutta ovat mielestäni syitä sille, miksi karismaattista johtamista on kritisoitu. Yhteisen ymmärryksen puute ilmiön monimuotoisesta luonteesta ja sen spesifistä vaikutusprosessista ovat olleet suurimpia ongelmakohtia ilmiön tutkimuksessa. Nämä seikat kuitenkin osoittavat, että tutkimusta on jatkettava yhä tulevaisuudessa, koska teorit ovat myötävaikuttaneet johtamisen moniulotteisuuden

ymmärtämistä sekä osoittavat keinoja, joilla johtaja kykenee vaikuttamaan syvällisesti alaisiinsa (Yukl 2006, 272).

3.6. Johtopäätökset karismaattisen johtamisen näkökulmista

Edellä kuvatun kirjallisuuskatsauksen avulla olen pyrkinyt vastaamaan ensimmäiseen alatutkimuskysymykseeni: ”Miten karismaattisen johtamisen näkökulmat määritellään tieteellisessä keskustelussa?”. Kirjallisuuskatsauksessa olen esitellyt karismaattisen johtamisen teoreettiset lähtökohdat ja niitä seuranneet erilaiset näkökulmat, joilla karismaattista johtamista on tutkitu. Tässä alaluvussa esittelen tiivistetysti keskeisimmät johtopäätökset karismaattista johtamista käsittelevistä teorioista sekä erilaisista näkökulmista.

Karismatutkimuksen perimmäinen ongelma on ollut käsitteen tarkka määrittelemättömyys, joten en kykene täysin selvittämään kaikkia tutkimuksellisia näkökulmia ja ulottuvuuksia. Siitä syystä olen päättänyt keskittyä kuvaamaan erilaisia näkökulmia, jotka ovat pyrkineet selvittämään ilmiön luonnetta. Esittelen näistä erilaisista näkökulmista toistuvia ja yleisiä näkemyksiä, joilla karismaattista johtajuutta on kuvattu ja pyritty ymmärtämään.

Karismaattisen johtamisen konsepti on läpikäynyt suuren muutoksen Weberin määritelmistä lähtien. Tieteellinen tutkimus pyrki selvittämään aluksi karismaattisuuden ilmentymistä hyvin käsitteellisesti, mutta myöhemmin ilmiötä on lähestytty enemmän myös empiirisesti. Tarkoituksena on ollut selvittää tehokkaan johtajuuden keinoja karismaattisuuden valossa. Tutkimuksien tulosten perusteella karismaattinen johtaja on voitu yksilöllistää kykyjensä ja ominaisuuksiensa perusteella tai sosiaalista karismaattisuutta vaativien tilanteiden vuoksi. Tieteellinen tutkimus on lähestynyt ilmiötä monista eri näkökulmista, mutta näyttäisi siltä, että karismaattisen johtamisen tutkimuksessa vallitsee edelleen piirreteoreettinen käsitys karismaattisuudesta. Useat näkökulmat ovat johtajakeskeisiä, jolloin karismaattisuus nähdään johtajan poikkeuksellisen ominaisuutena tai kykynä, joka voi olla fyysistä tai psyykkistä vaikutavuutta, jolla vedotaan seuraajiin.

Karismaattisilla johtajilla on nähty olevan vahva näkemys omiin ja yhteisöä kehittäviin arvoihin, jotka lisäävät seuraajien samaistumista johtajaan, mikäli ne edustavat yksilöiden tarpeita. Tullakseen tunnustetuksi karismaattiseksi, johtajan näkemysten ja toiminnan on vastattava yhteisön ja seuraajien tarpeisiin. Mikäli johtajan perimmäisenä tarkoituksena on tavoitella omia intressejään, luottamus karismaattista johtajaa kohtaan vähenee ja hän menettää tunnus-

tuksensa karismaattisena. Näin ollen johtajan karisma voi olla myös ohimenevää ja hetkellistä, joka on sidoksissa aina tilanteeseen ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Karismaattisen johtajan käyttäytyminen ilmenee emotionaalisena vetovoimana, joka inspiroi, luo luottamusta sekä antaa merkityksen seuraajalle. Näkyvä itsevarmuus, energisyys ja luotettavuus synnyttävät seuraajille tunteen, että johtajaan on helppo samaistua, jolloin he kokevat johtajan käyttäytymisen voimaannuttavana kokemuksena. Osoittamalla korkeita odotuksia ja olemalla luotettava, karismaattinen johtaja lisää seuraajien motivaatiota työtä kohtaan. Karismaattisen johtajan motivoiva vaikutus kehittää myös alaisen itsetuntoa ja arvoja. Karismaattisen johtajan käyttäytyminen voi olla myös totutusta poikkeavaa, jolloin sen ajatellaan edustavan uusia arvoja ja tavoitteita vastatakseen paremmin seuraajien tarpeisiin.

Karismaattisen johtajan arvoihin vetoava visio inspiroi ja sitouttaa seuraajat karismaattisen johtajan tahdon mukaiseen toimintaan. Seuraajat motivoituvat karismaattisen johtajan visiosista, koska heille tulee tunne, että heidän tarpeisiinsa vastataan. Karismaattisen mielikuvan syntyminen vision seurauksena voi perustua myös esiintymis- tai puhetaitoihin, joiden avulla visio perustellaan vakuuttavasti. Karismaattisilla johtajilla nähdään olevan myös harjaantunut kyky havaita ympäröivien ihmisten tarpeet ja motiivit, jotka he osaavat ottaa huomioon toiminnassaan.

Johtajan karismaattisuutta on lähestytty myös seuraajien lähtökohdista, mutta seuraajat nähdään lähinnä avun tarpeessa olevina yksilöinä. Karismaattisen johtajan arvoihin vetoava vaikutus perustuu seuraajien turvallisuuden tunteeseen, jota erilaiset kriisitilanteet horjuttavat. Seuraajien kokemat kriisitilanteet voivat olla yleismaailmallisia kriisitilanteita ympäröivässä yhteisössä tai sisäisiä ristiriitatilanteita, joihin seuraaja etsii voimaannuttavaa auttajaa.

Karismaattisen johtajan toiminta kehittää seuraajien itsetuntoa, omanarvontunnetta, sitoutuneisuutta työskentelyä kohtaan sekä halua tyydyttää johtajan odotukset. Seuraajat nähdään myös yksilöinä, joilla on herkkyys kaivata vahvaa johtajaa, joka edustaa heidän ihanteitaan ja muutosta nykyisyyteen. Johtajan vetovoima ja välittämisen tunne saavat aikaan psyykkisiä reaktioita ja riippuvuutta johtajaa kohtaan. Samaistumista ja riippuvuutta karismaattista johtajaa kohtaan on pyritty selittämään psykologisilla prosesseilla, jotka liittyvät seuraajan sisäisiin jännitteisiin. Sisäisiä jännitteitä pyritään lievittämään karismaattisen johtajan voimaannuttavan ja samaistuttavan toiminnan avulla, jolloin johtajan visio paremmasta tulevaisuudesta edustaa pelastautumiskeinoa kriisitilanteesta. Kokemus johtajan karismaattisuudesta syntyy

johtajan ja seuraajan välisessä vuorovaikutuksessa, jonka perusteella seuraaja luo käsityksen johtajan karismaattisuudesta.

Karismaattinen johtaja tarvitsee sopivan tilanteen tullakseen tunnustetuksi karismaattisena henkilönä. Karismaattisuudelle on sosiaalinen tilaus erilaisissa kriisitilanteissa. Tilanteet voivat vaihdella akuuteista tai pitkittyneistä kriiseistä organisaatiomuutoksiin tai kollektiiviseen avuttomuuteen. Useat tutkijat kutsuvat tällaisia tilanteita kriiseiksi, mutta ne voivat tarkoittaa myös yksittäisen henkilön sisäisiä ristiriitoja. Karismaattisuuden ilmentymiselle on elinehto, että sille on tilaus ja tilanteeseen sopiva henkilö. Johtajan ominaisuuksien ja seuraaja tarpeiden on kohdattava, jotta johtaja kykenee täyttämään ne tullakseen tunnustetuksi karismaattiseksi. Johtaja kykenee vastaamaan seuraajien tarpeisiin, mikäli hänen arvonsa, vakaumuksensa sekä seuraajien odotukset hänenlaisestaan johtajuudesta kohtaavat.

Useat näkökulmat lähestyvät karismaattista johtajuutta johtajan ominaisuuksien, seuraajasuhteiden ja erilaisten tilannetekijöiden lähtökohdista. Tutkimuksissa on pystytty osoittamaan erilaisia karismaattiselle johtajalle tyypillisiä ominaisuuksia, jotka synnyttävät tunteen henkilön karismaattisuudesta. Lisäksi tutkimuksissa on tutkittu karismaattisen johtajan vaikutuksia hänen seuraajiinsa sekä erilaisia tilanteita, joissa karismaattista johtajuutta tarvitaan. Käsitys karismaattisuudesta on kuitenkin abstrakti ja subjektiivinen vuorovaikutuksen synnyttämä kokemus, jossa johtaja vastaa yksilön tarpeisiin omalla toiminnallaan. Näin ollen sen tavoittaminen yleismaailmallisesti ja selittäminen aukottomasti on hyvin haastavaa, koska karismaattisuus on erilaisten tekijöiden synnyttämä vuorovaikutuksellinen kokonaisuus.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen empiirisen osan toteutuksen. Tarkoituksena tässä luvussa on vastata tutkimukseni toiseen alatutkimuskysymykseen: ”Millaisia käsityksiä karismaattisuudesta ilmenee Twitterissä suomenkielellä?”. Empiirinen tutkimus on luonteeltaan fenomenografinen, joten tarkoituksenani on löytää ihmisten käsityksiä karismaattisuudesta tutkimusaineistosta (Niikko 2003, 24–25). Tulokset esitellään alaluvussa 4.3., jossa käsitellään tutkimusaineistosta ilmenneiden käsitysten kuvauskategorioita, jotka sisältävät tutkimusaineistosta ilmenneiden käsitysten ja kokemusten ominaispiirteitä (Niikko 2003, 87). Empiirisen osan tuloksia hyödynnetään päätutkimuskysymyksen vastaukseen, joka muodostuu tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksen empiirisen osan tuloksien välisen keskustelun kautta muodostetusta synteesisistä.

4.1. Tutkimusaineisto ja aineistonkeruun toteutus

Tutkimusaineistoni koostui valmiiksi kirjoitetuista julkaisuista, mikä ei ole tyypillisin tiedonhankintamenetelmä fenomenografisessa tutkimuksessa, mutta ei myöskään poissulkeva keino tutkia kokemuksia. Aineiston hankinnassa on tärkeä arvioida sen käytettävyyttä niin, että siitä voidaan saada ymmärrys tutkittavan ilmiön kokemuksesta. (Marton 1986, 153.) Tutkimukseni asettelusta johtuen tutkimuksestani tulisi saada laaja, mutta tiivistetty kuvaus ihmisten karismaattisuuden kokemuksesta nykypäivänä. Suomalaisten sosiaalisen median käyttö on lisääntynyt viimeisen kahdeksan vuoden aikana, ja suurimmalla osalla suomalaisista se on osa arkipäiväistä elämää (SVT 2018), joten sieltä voidaan saavuttaa lukuisia erilaisia näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2012, 84). Saadakseni riittävän kattavan ja samalla hallittavissa olevan kuvauksen karismaattisuuden ilmiöstä, rajasin aineiston koskemaan yhtä sosiaalisen median palvelua ja tiettyä ajanjaksoa.

Tutkimuksen empiirisenä aineistona käytettiin Twitter-julkaisuja. Julkaisut olivat suomenkielisiä, joten pystyin analysoimaan ja ymmärtämään julkaisujen sisältöjä syvällisemmin ja ottamaan huomioon mahdolliset puhekieliset ilmaisut. Päätin käyttää hakusanoina karismaattisuutta kuvaavia sanoja: karisma, karismaattinen ja karismaattisuus. Arvioidessani tutkimusaineiston käytettävyyttä kokemuksen ymmärtämisen kannalta, päätin lopulta jättää hakusanat sisältäviä julkaisuja pois aineistosta, mikäli katsoin, että ne eivät kuvailleet karismaattisuutta. Lopullinen aineisto koostui yhteensä 302 julkaisusta, jotka sisälsivät myös keskustelua karis-

maattisuudesta, vaikka varsinaisissa julkaisuissa ei suoraan mainita käytettyjä hakusanoja. Päätin sisällyttää myös tällaiset keskustelut aineistooni, koska katsoin niiden kuvailevan kokemusta karismaattisuudesta. Aineisto koostui 231 eri käyttäjän julkaisusta, jolloin vastaajajoukko oli mielestäni riittävän kattava tutkimuksen tarkoituksen kannalta.

Hakusanoilla karisma ja karismaattinen löytyi selvästi eniten julkaisuja, joissa keskusteltiin karismaattisuudesta. Huomioin aineistossa näiden hakusanojen julkaisut 1.11.2018 ja 1.2.2019 välisenä aikana lähetetyistä julkaisuista. Kyseiseltä aikaväliltä liitin tutkimusaineistooni 140 julkaisua, jotka liittyivät hakusanaan karisma ja 119 julkaisua, jotka liittyivät hakusanaan karismaattinen. Selvästi vähiten julkaisuja ilmeni hakusanalla karismaattisuus, jolloin laajensin tarkasteluväliä koskemaan 2.1.2018 ja 1.2.2019 välisen ajan, jolloin sain kasvatettua julkaisujen määrän riittäväksi. Hakusanalla karismaattisuus löytyi lopulta yhteensä 43 julkaisua.

Yksittäiset henkilöt ovat julkaisseet useita julkaisuja, jotka käsittelevät karismaattisuuden teemaa. Pääosa tutkimusaineistosta kuitenkin koostuu yksittäisten käyttäjien julkaisuista. Aineisto sisälsi myös yksittäisiä julkaisuja, jotka ovat uutisverkkopalvelun tai yhteisön julkaisemia. En ole itse julkaissut Twitterissä tutkimusaiheeni koskevia julkaisuja, koska koen sen olevan tutkimuseettisesti väärin. Tutkimusaineisto on nähtävillä julkisesti ja käyttäjät kirjoittavat pääsääntöisesti omien nimiensä mukaisesti kirjatulla nimimerkeillä, mikä luo uskottavuutta käyttäjien mielipiteitä kohtaan.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä tutkittavasta ilmiöstä vaan kuvata sitä, miten tietty joukko asian kokee ja siten, pyrkiä hahmottamaan ilmiön monimuotoisuutta. Tämän vuoksi lähestyin aineistonkeruutani siten, että aineisto mahdollistaa ilmiön hahmottamisen heterogeenisesti (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 117). Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on tukea päätutkimuskysymystäni, eli sitä, miten ihmisten käsitykset suhteutuvat karismaattisen johtamisen tieteellisten näkökulmien määritelmiin. Koska tarkoituksena on kuvata karismaattisuuden kokemusta, vastaajajoukolla on oltava käsitys tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2012, 85.) Karismaattisuuden kokemuksen konstruoituminen eri tavoin erilaisissa tilanteissa (House 1976; Conger 1989; Takala 2013; Weber 1978; Bryman 1992, 44) antaa mielestäni perustelun, että valitsen lukumäärällisesti laajan otannan, joka on kuitenkin sisällöllisesti rajattu kokonaisuus ja näin ollen mahdollistaa syvällisen tulkinnan (Eskola & Suoranta 1996, 39).

Tutkimusjoukko koostuu sattumanvaraisista käyttäjistä, jotka ovat keskustelleet karismaattisuudesta Twitterissä. Näin ollen vastaajat edustavat sukupuoleltaan, iältään ja sosiaalisilta lähtökohdiltaan heterogeenistä joukkoa, mikä on eduksi tutkittaessa laajaa ilmiötä ja sen erityispiirteitä (Tuomi & Sarajärvi 2012, 90; Niikko 2003, 29). Kaikkia käyttäjien taustamuuttujia ei pystytty tavoittamaan, koska osa ei ilmoita esimerkiksi ikäänsä Twitter-profiilissaan tai uutispalvelun taustalla olevaa henkilöä ei voi identifioida. Tutkimuksen kannalta ei ole kuitenkaan merkityksellistä saavuttaa näitä taustamuuttujia, sillä oleellisempaa on pyrkiä tekemään julkaisujen sisältöjen kautta analysoidut käsitykset ymmärretyiksi kuin keskittyä henkilöihin julkaisujen taustalla (Ahonen 1994, 126).

Keräsin aineiston 1.–4.2.2019 välisenä aikana Twitteristä. Rajasin hakutoiminnoilla hakusanat koskemaan vain suomenkielisiä julkaisuja. Kyetäkseni rajaamaan tutkimusaineiston tiettyyn ajanjaksoon ja huomioimaan keskustelut karismaattisuudesta, etsin ihmisten julkaisuja uusimmasta vanhimpaan. Käytettävät hakusanat saattoivat liittyä samaan keskusteluun, joten ajallinen raja oli tärkeää, jotta huomioin yhden julkaisun ainoastaan kerran tutkimusaineistossani. Julkaisujen huomioiminen osana keskustelua oli haastavaa, koska joidenkin käyttäjien vastaukset eivät välttämättä suoranaisesti koskeneet karismaattisuuden kokemisen kuvailua, vaan ne sisälsivät toisten käyttäjien näkemysten arvostelua. Tällaisissa tilanteissa huomioin keskusteluista ainoastaan julkaisut, jotka kuvasivat karismaattisuutta. Toinen seikka, joka teki keskustelujen tallentamisesta haastavaa, oli Twitterin vastauskäytäntö. Käyttäjät voivat vastata alkuperäisiin julkaisuihin, mutta jos keskusteluun ottaa osaa useampi henkilö, vastaukset eivät muodosta lineaarista keskusteluketjua (Pönkä 2014, 98). Pystyäkseen liittämään useampia julkaisuja lineaarisesti tutkimusaineistooni, etsin eri käyttäjien samaan keskusteluun liittyviä julkaisuja. Tällaisissa tilanteissa korostuivat keskustelun kontekstin ja sävyn huomioiminen sekä julkaisujen ajallinen seuranta.

Kopioin julkaisut erilliselle tiedostolle, johon liitin myös julkaisun päivämäärän ja julkaisijan tiedot. Tällä tavoin toimimalla varmistin julkaisujen myöhemmän löydettävyyden. Mikäli julkaisu oli osa pitempää viestiketjua, jossa keskusteltiin karismaattisuudesta, liitin myös keskustelun muun sisällön tiedostoon. Tällä tavoin halusin varmistaa, että keskustelun konteksti ja erilaiset näkemykset tulisivat huomioonotetuksi. Twitteristä oli löydettävissä myös lukuisia julkaisuja, joissa mainittiin hakusanat, mutta jouduin rajaamaan ne pois aineistosta, mikäli katsoin, että niissä ei kuvailtu mitä karismaattisuus on tai miten se koetaan. Aineiston ulkopuolelle rajatuissa julkaisuissa oli havaittavissa, että niissä keskusteltiin julkisuuden henkilöistä, joilla on karismaa, mutta sen syvällisemmin karismaattisuutta ei kuvailtu. Katsoin, että

tällöin on mahdotonta tällä menetelmällä saavuttaa käsitystä, miten yksilö kokee juuri kyseisen henkilön karismaattisuuden.

4.2. Aineiston analyysiprosessin toteutus

Analysoin tutkimusaineistoni fenomenografisen analyysiprosessin mukaisesti (Ahonen 1994, 125–128; Niikko 2003, 33–39). Koottuani tutkimusaineiston, luin sen huolellisesti läpi useaan kertaan, jolloin sain kokonaiskuvan aineiston sisällöstä. Aineistoa tarkastelemalla pystyin tavoittamaan kokonaiskäsityksen ilmiöstä ja havaitsemaan mikä on tyypillistä ilmauksille, joilla karismaattisuutta kuvataan. (Niikko 2003, 33.) Päästäkseni tavoittamaan ihmisten käsitysten syvällisiä merkityksiä, minun oli pyrittävä sulkeistamaan omat ennakko-olettamukseni ilmiöstä. Ennakko-olettamusten sulkeistaminen oli haastavaa, sillä myös minua ohjaavat subjektiiviset käsitykset karismaattisuuden ilmiöstä ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtymisen vuoksi olin paneutunut erilaisiin tieteellisiin näkökulmiin ja määritelmiin ennalta. Nämä tekijät väistämättä ohjasivat tulkintaani ilmauksista, jolloin absoluuttisen objektiivista tulkintaa ilmauksista oli mahdoton saavuttaa. (Niikko 2003, 35; Ahonen 1994, 122.) Toisaalta teoreettinen perehtyminen aiheeseen mahdollisti sen, että kykenin paremmin tiedostamaan omat lähtökohtani, jolloin pyrin tietoisesti irti omista käsityksistäni, jotka olisivat ohjanneet tulkintojani. Teoreettinen perehtyminen mahdollisti myös syvällisemmän tulkinnan ilmaisujen taustalla oleviin lähtökohtiin ja pääsin lähemmäs ajatusta, jota käyttäjät halusivat julkaisussaan kertoa. (Ahonen 1994, 124.)

Omien lähtökohtien tiedostamisen ja kokonaiskuvan muodostamisen jälkeen etsin merkityksellisiä ilmauksia jokaisesta julkaisusta, jotka kuvasivat karismaattisuutta. Analyysiyksikkö vaihteli julkaisusta riippuen, sillä käsitysten tavoittaminen oli ajoittain haastavaa, koska julkaisuissa saatettiin viitata epäsuorasti esimerkiksi karismaattisen henkilön lukuisiin ominaisuuksiin, jotka synnyttivät mielikuvan karismaattisuudesta. Karismaattisuus saattoi olla myös osa useista tekijöistä koostuvaa kokonaisuutta, jonka avulla kuvailtu henkilö tuli tunnustetuksi karismaattisena. Analyysiyksiköt koostuivat kokonaisista julkaisuista sekä yksittäisistä sanoista, jotka kuvasivat karismaattisuutta. Tarkastelin ilmaisua asia- ja tilanneyhteyksiä vasten, jolloin pystyin tavoittamaan syvällisemmän merkityksen, johon ilmaisulla viitattiin (Ahonen 1994, 124).

Aineiston huolellisen läpikäymisen ja ilmausten etsimisen jälkeen ryhmittelin merkitykselliset ilmaukset teemoiksi. Muodostin teemoja samansisältöisistä ilmauksista, joilla oli yhteys kes-

kenään. Vertailin ilmauksia teeman sisällä toisiinsa, välttääkseni ilmausten ristiriitaisuuden tai merkityksellisen eroavaisuuden. Vertailin myös jatkuvasti eri teemojen välisiä ilmauksia toisiinsa, säilyttääkseni teeman sisäisen eheyden. Vertailun avulla pyrin samalla löytämään ilmauksista mahdollisia rajatapauksia tai päinvastaisia näkemyksiä, joista muodostui omia teemojaan. Käsittelin ilmauksia avoimesti, jolloin teemat muodostuivat aineistolähtöisesti, sillä tarkoituksenani ei ollut luokitella ilmauksia teorioissa määritettyjen näkökulmien mukaisesti (Ahonen 1994, 123). Ilmaisujen tulkinta ja teemojen muodostaminen jatkuivat vielä analyysin muissakin vaiheissa, mikä on ominaista fenomenografiselle analyysille (Ahonen 1994, 125).

Teemojen muodostamisen jälkeen aloin muodostamaan niistä kategorioita. Vertailin teemojen sisäisiä merkitysyksiköitä koko aineiston merkityksiin, jolloin pystyin yhdistelemään teemoitain samansisältöisiä merkityksiä toisiinsa, säilyttäen ajatuksellisen yhteyden kategorian sisällä (Niikko 2003, 36). Teemojen yhdistelyn ansiosta luokitellut merkityssisällöt tekevät käsitysten joukosta hallittavan ja samalla selittävät käsitysten erilaisuutta (Ahonen 1994, 125). Vertailin kategorian sisällä olevia ilmauksia toisiinsa pystyäkseen säilyttämään kategorian sisäisen eheyden (Niikko 2003, 36). Vertailun tuloksena vaihdoin yksittäisten ilmauksien teemaa, mikäli katsoin niiden sisällön olevan lähemmässä suhteessa jonkin tietystä teemasta muodostetun kategorian kanssa. Tarkoitus kategorioiden muodostamisella on, että ne kertovat erilaisia tapoja kokea karismaattisuutta ja sen synnyttämiä käsityksiä sekä sisällöllisesti osoittavat niiden merkityksen ihmisille, joten niiden on oltava selkeässä suhteessa toisiinsa (Niikko 2003, 36; Ahonen 1994, 127). Vasta huolellinen ilmaisujen, teemojen ja niistä muodostettujen kategorioiden tulkinta auttoivat ymmärtämään niiden välisiä sisäisiä ajatuksellisia yhteyksiä ja kategorioiden välisiä eroavaisuuksia.

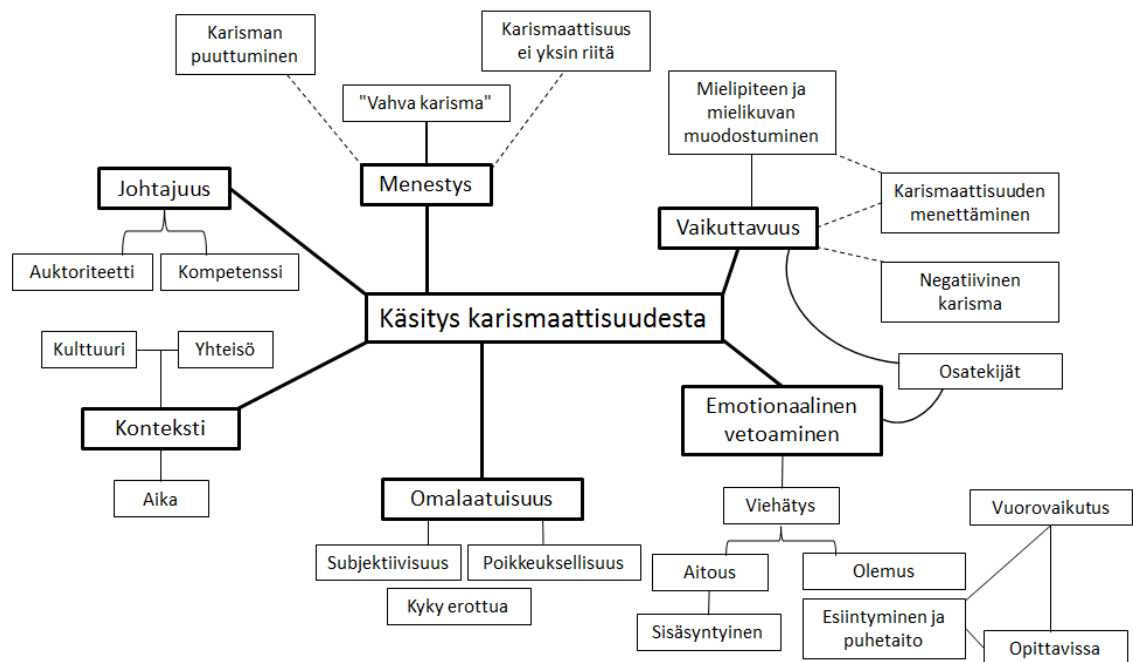
Teemoista muodostetut kategoriat edustivat laajoja merkityksiä erilaisista tavoista kokea ja käsittää karismaattisuutta. Pystyäkseen osoittamaan tulokset tiivistetyssä ja ymmärrettävässä muodossa, muodostin erilaisista kategorioista ylemmän tason kuvauskategorioita, jotka edustavat kokemusten ja käsitysten ominaispiirteitä. Kuvauskategoriat ovat abstraktimpia kokonaisuuksia, joissa karismaattisuuden merkitys on keskiössä, joten tämän vuoksi kuvauskategoriat edustavat erilaisia tapoja, joilla voidaan kuvata, analysoida ja ymmärtää karismaattisuuden ilmiötä. (Niikko 2003, 37.) Kuvauskategoriat muodostuivat erilaisista kategorioista tulkintojeni kautta, jolloin yhdistelin erilaisia kategorioita saman käsitteen alle. Esimerkiksi kuvauskategoria karismaattisuus emotionaalisena vetovoimana käsitti useita kategorioita, jotka synnyttivät henkilössä kokemuksen karismaattisen henkilön vetovoimasta ja erilaisista tavoista vedota henkilöön emotionaalisesti. Muodostin kuvauskategorioista tutkimukseni tulosvaruuden, joka osoittaa käsitysten moniulotteisuutta ja erilaisia konstruktioita, joiden

myötä karismaattisuuden kokemus todellistuu. Haastavinta kuvauskategorioiden muodostamisessa oli varmistaa niiden sisällöllinen yhteys ja tarkkarajaisuus. Erityisesti emotionaalisen vetovoiman ja vaikuttavuuden kuvauskategorioiden väliset teemat voivat vaikuttaa samansuuntaisilta, mutta päätin erottaa ne toisistaan, koska vaikuttavuudessa on kyse laajemmasta kokonaisuudesta.

4.3. Tulokset

Tässä alaluvussa esittelen tutkimuksen empiirisen osan fenomenografisessa analyysiprosessissa saadun tutkimuksen tulosvaruuden. Tulokset osoittavat ihmisten käsitysmailman moniulotteisuuden ja karismaattisuus-käsityksien kompleksisen rakenteen. Kuvauskategoriat edustavat ihmisten kokemuksien ja käsitysten keskeisiä merkityksiä heidän kuvaillessaan karismaattisuutta (Niikko 2003, 37). Tutkimustuloksista saadaan kuva karismaattisuusilmiön moninaisista käsityksistä, jotka ilmenevät monin eri tavoin. Erilaisilla teemoilla on yhteyksiä toisiinsa, mutta olen analyysin mukaisesti kuvannut tulokset kuvauskategorioittain, jotka ovat abstraktimpia kokonaisuuksia, joita alakategoriat ja teemat edustavat. Tutkimustuloksissa esitellään suoria lainauksia tutkimusaineistosta päättelyni tueksi. Suorat lainaukset olen koonnut kirjaimella T sekä järjestysnumerolla. Tällä tavoin haluan säilyttää käyttäjien yksityisyyden, vaikka alkuperäiset julkaisut ovat löydettävissä Twitteristä.

4.3.1. Tutkimuksen tulosavaruus



Kuva 2. Empiirisen tutkimuksen tulosavaruus

Olen muodostanut tulosavaruuden tutkimusaineiston analyysin perusteella, jonka keskiössä on käsitys karismaattisuudesta. Käsitysten moninaisuutta ja erilaisia merkityksiä kuvaan kuudella kuvauskategoriolla. Kuvauskategorioiden alla on esitelty alateemoja, jotka muodostuivat analyysiprosessin toisessa ja kolmannessa vaiheessa. Teemat ovat osa-alueita, jotka yksin tai yhdessä vahvistavat kategorian mukaista käsitystä karismaattisuudesta. Kuvassa olevat yhtenäiset viivat osoittavat riippuvuussuhdetta kyseisen teeman osalta kuvauskategoriaan. Katkoviivoilla merkityt teemat kuvaavat myös riippuvuussuhteita kuvauskategoriaan, mutta voivat samalla olla karismaattisuutta heikentäviä vaikuttimia kuvauskategoriassa esitetylle teemalle. Esimerkiksi henkilön karismaattisuus käsitetään olevan vaikuttavaa, mutta tarkoituseriensä takia lopullinen vaikutus voi olla luonteeltaan negatiivista. Kuvasta on huomioitava, että esimerkiksi emotionaalinen vetoaminen voi olla helposti mielletävissä riippuvuussuhteena myös esimerkiksi menestyksen tai vaikuttavuuden kanssa. Olen kuitenkin päätenyt kuvaamaan niitä omina kategorioiden, jotta kuvauskategoriat säilyttäisivät yhtenäisen luonteensa.

4.3.2. Menestys

Mielikuva menestymisestä ilmeni monin eri tavoin ja käyttäjät kuvailivat menestyviä henkilöitä urheilun, politiikan ja viihdemaailman parista. Yhteistä menestystä kuvaavissa näkemyksissä oli, että karismaattisuus on tekijä, jonka ansiosta henkilö menestyy tai se on osatekijä, jonka ansiosta henkilö tulee menestymään urallaan riippumatta ammatista. Yksittäisissä vastauksissa nähtiin myös karismaattisuuden olevan sellainen menestystä aikaansaava tekijä, joka tulee auttamaan henkilöä urallaan, kuten alle olevissa lainauksissa ilmenee. Osittain varmasti tästä syystä karismaattiselle ja vahvalle henkilölle ilmeni myös tarvetta. Erityisesti karismaattisia henkilöitä kaivattiin politiikkaan, jolloin hänen avullaan saadaan omaa poliittista ideologiaa kuuluviin ja menestyään vaaleissa.

”...oot oikeesti todella karismaattinen persoona ja ehdottomasti joku josta tulee jotain suurta, koska sulle sopii myös auktoriteetti ja lempeys ja huumorintaju, jotka on asioita jotka sopii ihmiselle jota haluaa kuunnella ja seurata...” (T211)

”Musta tuntuu, että tästä miehestä tulee vielä Taposen kaltainen tähti.” (T28)

”Ulkonäkö, karisma, veitsenterävä äly...kaikki edellytykset ovat olemassa” (T29)

”Kenestä voisi tulla Suomen Salvini ? Kuka olisi voimakas ja karismaattinen ?...” (T181)

Karisman puuttuminen tai henkilön heikko karisma nähtiin myös menestykseen vaikuttavana tekijänä, koska puutteellinen tai heikko karisma vähensivät menestysmahdollisuuksia. Alla olevat lainaukset ilmaisevat, kuinka puuttuvan karisman vuoksi henkilön ammattitaitoa tai kyvykkyyttä ei saada ulosmitattua. Karisman puuttuminen koetaan suosiota ja menestystä heikentäväksi tekijäksi. Erityisesti karismaattisen henkilön puuttuminen poliittisen puolueen johdossa nähtiin heikkoutena, jolloin ei saavuteta menestystä vaaleissa tai omaa poliittista ideologiaa ei saada kuuluviin. Vaikka henkilö olisi ammattitaitoinen, mutta ei omaa luontaista vetovoimaa, mielenkiinto hänen sanomaansa kohtaan heikkenee ja hänen arvostuksensa laskee. Menestyvä karismaattinen henkilö vaatii ammattitaitonsa tueksi retoriikkaa, jolloin hän kykenee vaikuttamaan muihin ihmisiin ja edesauttamaan omia menestysmahdollisuuksia. Karismaattisuudella on myös toimintaa oikeuttava rooli, sillä henkilön toiminta tuomittiin hänen puuttuvan karismaattisuutensa vuoksi. Karismaattisuus voi siis vähentää henkilöön kohdistuvaa kritiikkiä ja paikata muita vajeita, jotka ovat hänen menestyksensä tiellä.

”Roopen karisma riittää aika harvaan hommaan!!” (T71)

”Demarien kannatus sakkaa heti kun karismaattinen puoluejohtaja ei ole puhaltamassa tuulta spinaakkereihin” (T173)

”Siloposkien karisma ja toisaalta rohkeus eivät riitä, sillä vaalitappion seurauksena oma potentiaali ei realisoituisi koskaan” (T140)

”Acosta yrittää olla joku tähtitoimittaja, mutta failaa koska puuttuu karisma” (T127)

”Ajatus oli ja on reipas, tarpeellinen ja toivottava, mutta esittäjältä puuttui riittävä karisma kertoa asiasta...” (T112)

Alla olevissa lainauksissa ilmenee, että menestynyt henkilö omaa karismaa, mutta menestyminen vaatii osakseen muutakin kuin pelkkää henkilökohtaista karismaa. Karismaattisuus koetaan positiivisena asiana, joka on osatekijä edesauttamassa menestystä, mutta tarkemmin käyttäjien julkaisuista ei ilmennyt, mitkä tekijät karisman rinnalla johtavat menestymiseen. Näkemykseni mukaan näissä näkemyksissä korostuukin karismaattisuuden subjektiivisesti rakentuva käsitys ja tarkka määrittelemättömyys. Jokin tekijä synnyttää mielikuvan henkilön karismaattisuudesta ja sen myötä menestymisestä, mutta tarkemmin ei osata eritellä miksi henkilö menestyy hänen karismaattisuutensa avulla. Ei myöskään kyetä erittelemään, minkä takia karismaattisuus on ainoa piirre, joka luo menestymistä. Toisaalta karismaattisuus voi olla myös ominaisuus, joka tukee henkilöä uran alkuvaiheessa erottumaan joukosta ja luomaan mielenkiintoa hänen ympärilleen.

”Obamassa ongelma oli juuri se, että hänellä ei ollut muuta kuin karisma.” (T126)

”Jortikkakin on karismaattinen, mutta tuskin pärjäisi enää.” (T167)

”Ja samalla pitää ymmärtää, että pelkkä ura ja karisma ei riitä...” (T73)

4.3.3. Vaikuttavuus

Useiden käyttäjien näkemyksissä oli havaittavissa, että karismaattisuus on yhtäältä keino vaikuttaa ihmisiin, mutta toisaalta myös ominaisuus, joka saa aikaan vetoavan ja vaikuttavan tunteen. Karismaattisen henkilön vaikuttavuus on laaja kokonaisuus, jossa yhdistyvät tunne-elämään, mielipiteisiin sekä intresseihin vaikuttaminen. Karismaattisuus voi olla syvällistä emotionaalista vaikuttamista, jolloin ihminen kokee yhteyden karismaattiseen henkilöön. Tuon yhteyden avulla karismaattinen henkilö vaikuttaa ihmisten tunteisiin, joka voi näkyä esimerkiksi valtavan ihailun kokemisena, jonka myötä henkilö samaistuu karismaattisena pidetyn henkilön näkemyksiin tai kannattamaansa asiaan. Karismaattisen henkilön moninainen vaikuttavuus ilmenee erityisesti alla olevissa lainauksissa, jotka liittyvät yksittäisen ihmisen syvälliseen vaikuttuneisuuteen sekä karismaattisen henkilön vaikutukseen yksilön päätöksentekoon ja kykyyn vaikuttaa ihmisiin omien intressien mukaisesti.

”Bernie Sandersin karisma ja aidontuntuinen vaatimattomuus ovat tehneet minuun vaikutuksen jo aiemmin...” (T123)

”Eilisestä Interin pressistä tuli muuten näin päivän jälkeen mieleen Sergio Almenaran järjetön karisma. Ostaisin tuolta mieheltä Saharassa käytetyn iglun.” (T132)

”Esim. Cloudaryn kohdalla ”saarnausta” ei ole se keskeinen tekijä vaan karismaattisuus ja pyrkimys/kyky luoda verkostoja...” (T268)

Karismaattisen henkilön vaikuttavuus ei ole ainoastaan kyky vaikuttaa tunteisiin, vaan se nähtiin myös keinona vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja tarpeisiin, kuten alla olevissa lainauksissa ilmenee. Karismaattisen henkilön vaikuttavuus ilmenee käyttäytymisenä, jonka avulla vedotaan ihmisiin ja saadaan asioita aikaiseksi, joita ei kyettäisi tekemään ilman karismaattisen henkilön vaikutusta. Karismaattiselle henkilölle on siis erityinen tarve, mikäli halutaan vaikuttaa asioihin. Vaikuttavuuden avulla henkilö saa kannattajia omalle agendalleen sekä voi auttaa yhteisöään menestymään ja keräämään tarvittavaa tukea. Yhteisö voi myös hyödyntää karismaattista henkilön vaikuttavuutta ajaessaan omia intressejään.

”fantasia tulevaisuudesta, niin inspiroiva visio, että ihmiset haluavat olla siinä mukana. Tämä puolestaan kanavoi taloudellisia resursseja ja sosiaalista tukea heidän pyrkimyksilleen. #unelmat #sankaritarinat #karismaattisuus #mielikuvat #tulevaisuudenkuva...” (T273)

”...pistäs kaikki karisma ja ylistyssanat peliin ja pistä nää tyttelit kokeileen jotain uutta!”
(T33)

Alla olevat lainaukset ilmaisevat myös, kuinka henkilön karismaattisuus vaikuttaa mielipiteiden muodostamiseen ja ennakkokäsitysten muuttamiseen. Äärimmäisissä tulkinnoissa nähtiin, että ilman henkilökohtaista karismaa ei kyetä vaikuttamaan ihmisten mielipiteisiin tai heikon karisman takia mielipiteitä ei saada muutettua. Henkilön karismaattisuus vaikuttaa ihmisten mielipiteisiin, joten karismaattisen henkilön positiivinen vaikutus voi muuttaa ihmisten ennako-oletuksia henkilöstä. Tällainen vaikutus nähtiin toteutuvan erityisesti läheisen vuorovaikutuksen avulla. Karismaattisuus voi myös korvata henkilön puutteita tai olla tekijä, joka antaa anteeksi negatiiviset teot. Karismaattisessa henkilössä voidaan tunnistaa myös negatiivisia piirteitä, mutta osaksi karismaattisuutensa ansiosta henkilö voidaan silti nähdä ihailtuna. Toisaalta karismaattisena pidettyä henkilöä oli vaikea nähdä negatiivisessa valossa, mikä osoittaa, että karismaattisella henkilöllä on vahva vaikutus ihmisten mielikuvien rakentumiseen. Ihmiset pyrkivät tietoisesti vahvistamaan käsitystään henkilön positiivisista puolista, jolloin negatiivisia vaikutuksia ei hyväksytä tuon mielikuvan rikkomiseen.

”Tilaa vievä, helposti kiihtyvä, liiankin suorasanaa ja lähes öykkäröivä besserwisser. Samaan aikaan karismaattinen, ihailtu ja rakastettu.” (T245)

”En usko, että minunkaan karisma riittää Tomin pään kääntämiseen...” (T84)

”Skeptisyteni karisi tuon reilun kymmenminuuttisen aikana. Erittäin karismaattinen ja miellyttävä herrasmies, jolle ei voi toivoa kuin pelkkää hyvää!...” (T155)

”Trumpilla on sentään karismaa, ja hänet äänestettiin käytöstavoistaan huolimatta...”
(T124)

Karismaattisuus koettiin myös negatiiviseksi ilmiöksi, kuten alla olevissa lainauksissa todetaan. Aineistosta ilmeni, että karismaattisen henkilön negatiiviset kokemukset liittyvät hänen vaikuttavuutensa hyväksikäyttämiseen negatiivisiin tarkoituksiin. Vaikutusvaltansa hyväksikäyttäminen synnytti myös kokemuksen, jonka mukaan karismaattinen henkilö nähtiin persoonallisuushäiriöisenä. Nähdäkseni henkilön toiminta tuomitaan negatiiviseksi, kun ilmenee, että hänen perimmäiset tavoitteensa eivät edusta yhteisön tarpeita, vaan hänen pyrkimyksensä on hyödyntää vaikutusvaltaansa oman edun tavoitteluun. Negatiiviseksi koettu karis-

maattinen henkilö hyödyntää ilmaisutaitojaan, jonka avulla hän saa ihmiset uskomaan sano-
maansa ja toimimaan hänen tahtonsa mukaisesti. Tämä osoittaa myös sen, että karismaattinen
henkilö tarvitsee aina tuekseen yleisön tai yhteisön, joka tunnustaa hänet karismaattisena.

*”...Fyre-dokkari oli hyvä esimerkki siitä, kuinka fiksuintakin koijataan, kun vastapuolella on
karismaattinen tyyppi puhumassa palturia.” (T162)*

*”Mietityttää tässä, että onko teidän mielestä karisma jollain tavalla negatiivista tai positiivis-
ta pelkästään? Mun mielestä karisma ei tarkoita sitä, että on kiva tai tykkäänpö siitä henkilös-
tä tai ei. Karismaa voi olla psykopaatillakin ja usein niillä onkin.” (T65)*

*”Vuoden 1945 jälkeen selviteltiin laajasti, miten kokonainen kansakunta syyllistyi laajamit-
taiseen pahantekoon. Yksi syy oli karismaattinen johtaja. Toki oli myös olosuhdesyitä.”
(T225)*

*”Pistää miettimään, miten vaarallinen yhdistelmä ovat yksinkertaistetut muka-totuudet, ka-
rismaattinen esiintyjä, valtakieli, maailmanlaajuinen jakelukanava ja helppoja ratkaisuja
janoava yleisö” (T256)*

4.3.4. Emotionaalinen vetoaminen

Merkittävä osa käyttäjistä jakaa käsityksen, että karismaattisella henkilöllä on kyky vedota
emotionaalisesti ihmisiin. Alla olevat lainaukset ilmaisevat kuinka karismaattinen henkilö
vetoaa katsojan tunteisiin, mutta tunteiden muotoja on haastava kuvailla. Tunne henkilön ka-
rismaattisuudesta syntyy häntä tarkkailevan ihmisen voimakkaasta viehättymisestä, joka välit-
tyy henkilön olemuksen, käyttäytymisen, esiintymistaitojen, aitouden tai vuorovaikutuksen
kautta. Karismaattisuutta herättävä käyttäytyminen nähdään asiallisena, toisia arvostavana ja
kohteliaana, mutta myös ulospäin suuntautuvana ja hurmoshenkisenä. Karismaattisen henki-
lön läsnäolo herättää positiivisia tunteita ja hänen seuransa koetaan miellyttäväksi. Eräät käyt-
täjät kuvailevat tuon läsnäolon olevan selittämätöntä sisäistä jännitettä, joka luo ihailua ja
mielenkiintoa henkilöä kohtaan. Karismaattisuutta koetaan arvostettavaksi ominaisuudeksi,
jonka ansiosta karismaattisen henkilön ominaisuuksiin tai näkemyksiin halutaan samaistua.
Arvostusta osoittaa myös se, että henkilön karismaattisuus tai ylivertaiset ominaisuudet halut-
taisiin nähdä myös itsessä.

”...Ihminen ei voi olla karismaattinen ilman syvyyttä” (T222)

”Tänään on kouluttajana niin karismaattinen traumakirurgi etten oppinut yhtään mitään, kun kaikki huomio menee ihan muuhun...” (T176)

”...MUTTA se huippuluokan näyttelijäntyö! Se tunnelataus ja jännite! KARISMA” (T93)

Useat käyttäjät kuvaavat henkilön ulkonäön synnyttävän mielikuvan karismaattisuudesta. Äärimmäisissä tulkinnoissa karismaattisuuden nähdään olevan ainoastaan ulkonäköön perustuvaa, jonka avulla miellytetään katsojia. Erilaisia ihmisiä kuvaillaan ulkonäköön perustuen karismaattisiksi, mutta tarkempia kuvauksia yksityiskohtaisista piirteistä ei kuitenkaan ilmene, kuten alla olevista lainauksista ilmenee. Karismaattisia henkilöitä kuvaillaan komeiksi ja useissa ulkonäköä painottavissa näkemyksissä mainitaan, että henkilön karismaattisuus säilyy tai jopa lisääntyy iän myötä. Huomionarvoista on se, että useimmiten ulkonäön perusteella karismaattiseksi koetut henkilöt olivat miehiä, mutta myös naisten ulkoisten ominaisuuksien nähtiin synnyttävän mielikuvaa karismaattisuudesta. Ulkonäkökeskeisissä näkemyksissä korostuu karismaattisuus-kokemuksen subjektiivinen luonne. Ulkonäkötekijät vetoavat ihmisiin eritavoin, jolloin universaalia karismaattisena pidetyn henkilön ulkonäkömääritelmää ei kyetä tekemään, sillä ”karisma on katsojan silmässä”. Tähän näkemykseen viitataan myös esiintymis- ja puhetaitoja korostavissa julkaisuissa.

”Kyllähän tuo ulkoinen olemuksensa lievän shokkitilan sai aikaan...” (T80)

”Karisma tarkoittaa vain sitä, että jonkun ulkonäkö miellyttää jotakuta toista.” (T100)

”Karisma on melkein pelkästään ulkonäköön perustuvaa..” (T102)

”...Pariin vuoteen en oo nähnyt miestä lavalla - mutta karisma vaan kasvaa vanhemmiten...” (T115)

Tunne vetovoimaisuudesta voi syntyä esiintymis- tai puhetaitojen avulla, kuten alla olevat lainaukset ilmaisevat. Hyvän esiintymistaidon ansiosta karismaattinen henkilö kiinnittää huomion ja vetoaa voimakkaasti katsojaan, jolle välittyy syvälinen vaikutelma esiintyjän sanomasta ja läsnäolosta. Puhetaidon nähtiin olevan myös yksi tekijä, joka rakentaa mielikuvaa karismaattisuudesta, koska vetoavan puheen ansiosta henkilö saa yleisön vakuuttuneeksi asiastaan. Karismaattinen puhuja koettiin myös vaikuttamisen välineenä, jolloin tehokas oman

sanoman puolesta puhuminen edesauttaa yhteisön tavoitteiden saavuttamista. Puhetaitojen katsottiin myös olevan tekijä, joka voi yksinomaan synnyttää käsityksen karismaattisuudesta, jolloin se ei vaadi tuekseen esimerkiksi miellyttävää ulkonäköä. Karismaattisuuden perustues- sa vakuuttavaan esiintymiseen tai puhetaitoon, se mielletään myös opittavissa olevaksi ominaisuudeksi, jota voi kehittää ja harjoitella. Käyttäjien näkemyksissä ei ilmennyt tarkkoja yksityiskohtia millaiset tekijät puheissa tai esiintymisessä luovat karismaattisen mielikuvan. Jotkin näkemykset painottivat läsnä olevan vaikutelman syntymistä sekä yleisön huomioimis- ta. Yhtenäistä esiintymis- ja puhetaitoja korostaville näkemyksille oli, että ne omalla persoo- nallisella tavallaan synnyttävät voimakkaan emotionaalisen vetovoiman katsojaan.

”...mutta olihan Mansonkin karismaattinen monen mielestä. Ja Hitler. Mä en nää sitä karis- maa kummassakaan. En myöskään Huhtasaassa. Mutta se ei kyllä oo mikään mestaripuhu- ja.” (T57)

”Karisma on katsojan silmässä, karismaa voi harjoitella. Esiintymistä ja puhumista kannat- taa harjoitella, ne ovat tietoja ja taitoja...” (T119)

”Karismaattinen voi olla ääneltäänkin, mutta olen nähnyt ja julkisuudessakin on aika mi- täänsanomattoman näköisiä ja erittäin karismaattisia ihmisiä...” (T103)

Karismaattisuus voi olla myös ihmisten viehättämistä sisäisen aitouden myötä. Alla olevat lainaukset kuvastavat tulkintoja, joissa karismaattisuus koetaan hyvän itsetunnon omaavan henkilön vuorovaikutukseksi. Hyvä itsetunto auttaa karismaattista henkilöä olemaan oma it- sensä, jonka ansiosta hän välittää tasapainoisen ja aidon vaikutelman itsestään. Eräissä näke- myksissä karisman katsotaan olevan sisäsyntyistä, jolloin ihmisen aitouden kautta syntyy vai- kutelma henkilön karismaattisuudesta. Sisäisiä tekijöitä painottavissa näkemyksissä koettiin, että karismaattinen vaikutelma ei synny henkilön ulkonäön tai taitojen perusteella, vaan se on sisältä tuleva mielentila, jonka pystyy välittämään yleisölle. Viehättämisen ja vaikuttamisen kyky nähtiin olevan peräisin syvästä aitoudesta, teeskentelemättömästä käyttäytymisestä ja ilmaisusta, jotka karismaattinen henkilö välittää ihmisille.

”Karismalla ei kauheasti tekemistä ulkonäön kanssa. Se on enemmänkin mielentila jonka pystyt välittämään yleisölle.” (T101)

”Ei tää liity mitenkään ulkonäköön. Olemukseen ja ääneen enemmänkin. Siihen miten itsensä kantaa ja itsessään on.” (T178)

”...karisma kykynä viehättää ja myönteisesti vaikuttaa ihmisiin, lähtee syvästä aitoudesta.”
(T292)

Emotionaalisen vetoamiseen liittyy myös vuorovaikutuksellisuus, koska mielikuva henkilön karismaattisuudesta syntyy vuorovaikutuksen tai kokemuksen myötä, kuten alla olevat lainaukset ilmaisevat. Eräiden käyttäjien näkemysten mukaan kokemus henkilöstä ja hänen kanssaan käyty vuorovaikutus ovat tekijöitä, jotka määrittävät henkilön karismaattisuuden. Ilman vuorovaikutusta ja kokemusta tunne henkilön karismaattisuudesta ei voi välittyä. Vuorovaikutuksen ei tarvitse olla välttämättä fyysistä, sillä kokemus karismaattisuudesta voi välittyä myös havainnoimalla esiintyjää, katsomalla kuvia, kuuntelemalla puheita tai keskustelun avulla. Karismaattisuuden tunnustamiseen liittyi myös näkemyksiä, joiden mukaan karismaattisen henkilön täytyy olla tunnettu, koska muuten ei voida määritellä mitkä tekijät tekevät hänestä karismaattisen. Näiden näkemysten mukaisesti henkilön karismaattisuus välittyy vuorovaikutuksen kautta, mutta sen olemus vaihtelee henkilöstä riippuen.

”Kyllä karisman ihmisestä havaitsee, jos sen livenä tapaa. Julkkiksilla on muitakin kanavia osoittaa karismaattisuuttaan.” (T55)

”Karisma tai sen puuttuminen perustuu aina johonkin kokemukseen...” (T64)

4.3.5. Omalaatuisuus

Karismaattisuus koettiin olevan myös tavallisuudesta poikkeava ominaisuus, joka voi olla harvinainen. Tavallisuudesta poikkeavan luonteensa vuoksi, karismaattinen henkilö erottautuu omalla erikoislaatuudellaan positiivisella tavalla joukosta, jonka avulla hän saa kiinnitettyä ihmisten huomion itseensä. Tapoja erottautua kuvailtiin erilaisilla ominaisuuksilla, kuten älykkyys, ulospäin suuntautuneisuus ja poikkeuksellinen lahjakkuus. Henkilön ulkoisen olemuksen ja henkilökohtaisen tarinan koettiin myös karismaattisuutta lisäävinä tekijöinä. Tavallisuudesta poikkeavuus nähdään pääosin positiivisena ilmiönä, joka tekee ihmisestä mielenkiintoisen ja arvostettavan.

Eräissä näkemyksissä karismaattisuus liitettiin myös osaksi uskonnollista liikettä, jossa karismaattisuus on toisten ihmisten auttamista poikkeuksellisilla kyvyillä. Usko karismaattisen henkilön poikkeuksellisia kykyjä kohtaan sai myös osakseen paheksuntaa, koska karismaat-

tisuuteen uskovan yhteisön tulisi pitää asia yhteisönsä sisällä. Tällainen käsitys osoittaaakin, että karismaattisuudella on myös kulttuurillisia vaatimuksia, koska jokin tavallisuudesta poikkeava toiminta tulee olla yhteisöllisesti hyväksyttyä.

Näkemykset, joiden mukaan karismaattisuus koetaan tavallisuudesta poikkeavana ilmiönä, antavat yksilölle mahdollisuuden määritellä karismaattisuus omista lähtökohdistaan. Näin ollen karismaattisuuden kokemisen tapa vaihtelee jokaisella yksilöllä. Alla olevat lainaukset ilmaisevatkin, kuinka haastavaa karismaattisuuden määrittelemine on, koska se nähdään selittämättömänä ominaisuutena ja osittain jopa harvinaisena ilmiönä.

”Karismaattisuus on usein selittämättömästi ihmisyyteen liittyvä ominaisuus...” (T270)

”Mielestäni Li ei ole yhtään karismaattinen. Tosin ei ole moni muukaan puoluejohtaja tai ylipäätään moni muukaan ihminen. Moni on ihan tavallinen, ei karismaattinen...” (T136)

Sen lisäksi, että karismaattisuuden koettiin olevan poikkeuksellista, se nähtiin myös hyvin subjektiivisena asiana, jota on mahdotonta mitata, kuten alla olevista lainauksista ilmenee. Karismaattisuus ei ole mallinnettavissa oleva ominaisuus, ulkonäkö tai käyttäytymismalli, jota arvioimalla voidaan määritellä karismaattisuuden tunnuspiirteet. Karismaattisuus koettiin olevan ainoastaan henkilökohtainen mielipide tietystä ihmisestä, joka muodostuu henkilön omissa konstruktioissaan ilman, että siihen vaikuttaa muiden näkemykset karismaattiseksi koetusta henkilöstä. Karismaattisuuden näkeminen tietyssä henkilössä ei ole riippuvainen siitä, että miellyttääkö jokin henkilö tai vetoaako hän esimerkiksi ulkonäköllään. Eräiden käyttäjien mukaan karismaattisuus koettiin myös mielipideriippuvaiseksi asiaksi, mutta siitä on kuitenkin löydettävissä yleistyksiä, jotka saavat aikaan käsityksen henkilön karismaattisuudesta. Keskusteluissa ei kuitenkaan selvinnyt millaisia ominaisuuksia tai yleistettävissä olevia tekijöitä karismaattisuuden kokemisessa ilmenee.

”Jonkun mielestä Manson oli karismaattinen, jonkun mielestä ei. Kyseessä on mielipide, abstrakti asia, josta kullakin on oma näkemyksensä.” (T58)

”Karismaa on niin monenlaista...” (T99)

”Subjektiivista se toki on, vaikka jotain yleispätevyyttä niistä makuasioiden lisäksi löytyy.” (T105)

Karismaattisuuden kokemisen subjektiivisuus kuvastaa mielestäni hyvin myös sitä problematiikkaa, miksi karismaattisuudesta tai karismaattisesta johtamisesta ei ole kyetty tekemään yhtenäistä olevaa teoriaa. Mikäli karismaattisuus käsitetään ainoastaan subjektiivisena tulkin-tana yksittäisten ihmisten kokemuksesta, se myötävaikuttaa tutkimuksellisten eroavaisuuksien ja lukuisten ulottuvuuksien kehittämisen. Näin ollen ilmiö itsessään mahdollistaa uusien ulottuvuuksien ja kokemisen muotojen löytämisen yhä tulevaisuudessa.

4.3.6. Johtajuus

Henkilökohtainen karisma nähtiin olevan osa johtajuuden rakentumista, kuten alla olevissa lainauksissa ilmenee. Johtaja-asemassa olevan henkilön karismaattisuus on luontaista auktoriteettia rakentava tekijä, jonka avulla työntekijät inspiroituvat tavoittelemaan työyhteisön kollektiivisia etuja. Kokemus luontaisesta auktoriteetista syntyy kunnioituksen kautta, jonka karismaattiseksi koettu johtaja luo tekojensa ja käyttäytymisensä avulla. Johtaja nähdään karismaattisena hänen huomioonottavan käyttäytymisensä, taitavan verbaalisen ulosantinsa, sisäinen vakaumuksensa sekä ammattitaitonsa kautta. Ulkoisten tekijöiden lisäksi johtajan karismaattisuus voidaan kokea välittyvän myös pelkästään henkilön olemassaolosta. Työntekijöiltään saadun kunnioituksen avulla, karismaattisena pidetty johtaja saavuttaa suosiota työyhteisössään ja edesauttaa yhteisön sisäistä koheesiota.

Karismaattisen johtajan motivoiva ja inspiroiva vaikutus liittyy hänen sisäiseen vakaumukseensa, jonka avulla hän vetoaa työntekijöihin. Johtajan sisäinen vakaumus tavoitteita kohtaan ja aito menestymishalu samaistavat työntekijät hänen näkemyksiinsä. Työntekijöiden samaistuesssa karismaattisen johtajan näkemyksiin, hän saa kannatusta ideologialleen ja rakentaa suosiotaan työyhteisössään. Karismaattisella johtajalla koetaan olevan positiivisia vaikutuksia työyhteisön sisällä, ja johtajan karismaattisuus on myös yksi yrityksen menestystä myötävaikuttava tekijä.

”On tosiaan olemassa ihmisiä joilla on ihan jäätävä karisma pelkän olemassaolonsa kautta, heillä usein on myös auktoriteettia omissa yhteisöissään, nimellisestä asemastaan riippumatta. Se sitten onkin tarkempi homma miten ja mihin sitä karismaansa ja auktoriteettiaan käyttää.” (T131)

”Karismaattinen johtajuus on osin sisäsyntyistä, mutta lähelle on mahdollista päästä omaksumalla tietyt elementit. Karismaattisuus koostuu sisäisestä vakaumuksesta, itseluottamukses-

ta, pienestä teatraalisuudesta ja suhtautumisesta toisiin. Ammattitaito tukee näitä, mutta ei avain.” (T275)

”Uskontoon tarvitaan muutama (tosiasioista välittämätön) henkilö. Joilla yleensä on karismaattinen johtaja, jota uskontoon kuuluvat uskovat uskovansa.” (T188)

Alla olevat lainaukset osoittavat, että karismaattisuuden liittyminen johtajuuteen nähdään ominaisena erilaisissa kriisitilanteissa, joihin yhteisö tarvitsee uuden johtajan selviytyäkseen kriisistä. Kriisitilanteissa karismaattinen johtaja osoittaa yhteisölle ideologiansa mukaisen suunnan ja tavoitteen, johon pyrkimällä yhteisö saavuttaa paremman tulevaisuuden. Karismaattisuus käsitetään voimana, jolla on muutoksia aikaansaava vaikutus. Tällaisissa tilanteissa karismaattista henkilö pidetään johtajana hänen vaikutustensa seurauksena, mikäli ne auttavat yhteisöä selviämään.

”Keskuudestamme nousee karismaattinen uusi ennen tuntematon hahmo, joka yhdistää kansakuntamme unohtamaan hetkeksi ideologiansa. Jopa sinäkin huomaat arvostavasi sitä mitä uudella vallankumouksen suunnannäyttäjällä on sanottavanaan, koska hän on oikeassa” (T213)

”Nyt olisi se paras paikka ”Vihreälle Lyhdylle” supersankarille, joka pelastaa maailman ja puolueen. Draama luo sankareita ja nimi jää historiaan. Kuka olisi Macronin kaltainen karismaattinen puh kone ?” (T259)

Karismaattisen henkilön johtajuutta osoittaa myös alla oleva lainaus, jonka mukaan karismaattisella johtajalla on kyky päätöksentekoon ja tavoitteenasetteluun. Tästä on tulkittavissa, että karismaattiseksi koettu johtaja hallitsee hänen keskeisimmät tehtävänsä. On kuitenkin huomionarvoista, että työyhteisö ei edellytä tai edes välttämättä odota johtajalta karismaattisuutta menestyäkseen. Tämä osoittaaakin karismaattisen johtajuuden laajan kokemistodellisuuden, koska johtajan karismaattisuus voidaan kokea muutosvoimana tai visiointina, jolla on yhteisöä ulkoisesti auttava vaikutus. Toisaalta se voi olla myös sisäistä samaistumista johtajan vetoavaan ideologiaan tai luottamusta rakentavaa ja toiset huomioonottavaa käyttäytymistä.

”Nuoret kaipaavat karismaattisten ja visionääristen johtajien sijasta empaattisia, rentoja ja avoimia johtajia. Ymmärrän tavallaan, mutta onko visionäärisyys ja karismaattisuus pahasta, kun suunta ja päätöksiä pitää saada aikaiseksi ?” (T276)

Johtajuuden rakentuminen nähtiin olevan kokonaisuus, johon liittyvät johtajan karismaattisuus ja ammattitaito, kuten alla olevissa julkaisuissa mainitaan. Älykkyyden ja koulutuksen muodostaman ammatillisen kompetenssin koettiin olevan merkityksellinen tekijä, joka yhdessä karismaattisuuden kanssa osoittaa johtajuutta. Karismaattisuus on siis läheisesti yhteydessä ammatilliseen kompetenssiin, joka koettiin myös karismaattisuutta lisäävänä tekijänä. Älykkyyden avulla henkilö osoittaa asiantuntijuuttaan sekä kyvykkyyttään päätöksentekoon. Ammatillista kompetenssia korostavissa näkemyksissä johtajalta edellytettiin älykkyyttä karismaattisuuden lisäksi, joiden ansiosta johtajaa pidettiin pätevänä tehtävään ja hänen nähtiin pystyvän vaikuttamaan niin asioihin kuin ihmisiin. Älykäs henkilö myös aktivoi ja haastaa muita ihmisiä ajattelemaan, jolloin hänellä on alaisia stimuloiva vaikutus.

”On siihen tosiaan syynsä, miksi moni ammattipoliitikko on valtsikassa piipahtanut. #karisma #koulutus #osaaminen...” (T34)

”Ei hän mielestäni mikään kansanvillitsijä ole. Terävä, karismaattinen ja selkeäsanainen poliitikko kylläkin. Ja väittäisin, että älykkäin koko eduskuntapoppoosta.” (T258)

4.3.7. Konteksti

Alla olevat lainaukset ilmaisevat myös kuinka karismaattisuus on riippuvainen kulttuurillisista lähtökohdista, joista käsin ihmiset tarkastelevat kokemustaan henkilöstä. Karismaattisen henkilön koettiin olevan ekstrovertti, globaalisti verkostoitunut, positiivisesti vaikuttava sekä taitava puhuja. Näiden syiden takia karismaattisuus koettiin olevan jopa harvinainen ilmiö Suomessa, koska käyttäjien näkemysten mukaan hillitty ja pidättyväinen toiminta nähdään arvostettavampana kuin tavallisuudesta erottuva käyttäytyminen tai olemus. Karismaattisuuden kulttuurillinen riippuvuus vahvistaa myös näkemyksiä, joiden mukaan karismaattisuuden kokemus konstruoituu tavallisuudesta poikkeavan käyttäytymisen tai tekojen vuoksi.

”Suomesta et juuri löydä karismaattisia ihmisiä...” (T139)

”Karismaattinen kosmopoliitti. Ei niitä Suomessa montaa ole.” (T141)

”Kertonee jotain suomalaisesta johtamiskulttuurista. Tasainen ja harmaa vakuuttaa enemmän kuin karismaattinen ja sulava-sanainen.” (T198)

Käsityksiä ohjaavat mielikuvat yhteisössä ja kulttuurissa hyväksyttävistä toimintatavoista, mikä osoittaa, että kokemus karismaattisuudesta on kulttuurisidonnainen ilmiö. Kulttuuristen lähtökohtien eroavaisuudet vaikuttavat ihmisten tapaan tarkastella karismaattiseksi koetun henkilön ominaisuuksia ja tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisten näkemyksiin. Eri kulttuureissa hyväksytään erilaiset käyttäytymis- ja toimintatavat, jotka toimivat lähtökohtina, joita vasten ihmisen toimintaa ja mahdollista karismaattisuuden kokemusta arvioidaan. Ihmisten voi olla helpompi samaistua yleisesti hyväksyttävään käyttäytymiseen ja olemukseen, jotka vetoavat omalla hillityllä tavallaan. Toisaalta tavallisuutta ilmentävä toiminta voidaan kokea vain normaaliksi, jolloin käsitystä erikoislaatuisuudesta ei synny ja sen takia henkilöä ei pidetä karismaattisena.

Karismaattisuus-kokemuksen kontekstisidonnaisuus ilmenee kulttuurillisten lähtökohtien, yhteisön tunnustamisen sekä ajallisen sopivuuden muodostamana kokonaisuutena. Käsitys karismaattisuudesta tulee olla yhteisössä vahvistettu, jolloin henkilö koetaan kollektiivisesti karismaattiseksi. Alla olevissa lainauksissa korostetaan yhteisöllistä hyväksyntää karismaattisuuden kokemisessa, jolloin karismaattinen henkilö on enemmistön mielestä karismaattinen, ja näin ollen siinä voidaan nähdä yleistettävissä olevia piirteitä. Toisen näkemyksen mukaan, karismaattiseksi koetun henkilön tulee olla julkinen tai vähintään yhteisön sisällä tunnettu, jotta hänen karismaattisuudestaan kyetään muodostamaan mielipide. Yhteisön tunnustusta edellyttämää näkemystä vahvistaa myös kolmannen lainauksen näkemys, jonka mukaan karismaattiseksi koettu henkilö kykenee käyttämään vaikutusvaltaansa oman yhteisönsä sisällä, mutta ei automaattisesti omaa samanlaisia vaikutusmahdollisuuksia yhteisön ulkopuolella. Vaikuttaakseen karismaattisuudellaan yhteisön ulkopuolella, henkilön on saavutettava esimerkiksi näkyvä auktoriteetti muihin ihmisiin.

”...mielestäni karismaattinen tyyppi on enemmistön mielestä karismaattinen. Tietty on aina se poikkeusjengi, jolla on oltava massasta poikkeava mielipide.” (T62)

”Mut enemmistöllä ei oo ”mielipidettä” kenenkään ei-julkisen henkilön karismasta.” (T63)

”Macronin diagnosi oli, että näkyvä auktoriteetti antaisi hänelle mahdollisuus käyttää kansan kanssa se karisma, joka hän osaa käyttää pienessä ryhmässä.” (T107)

Alla oleva lainaus korostaa myös ajallista sopivuutta tilanteeseen tai yhteisöön. Henkilön karismaattisuus riippuu hänen tavoistaan toimia tietyssä ajassa, jolloin yhteiskunnallisesti hyväksyttävät toimintatavat ohjaavat käyttäytymis- ja toimintatapoja. Hyväksyttävät rutiinit

muuttuvat aikansa mukaisesti, jolloin karismaattisuuden käsittäminenkin muuttuu. Erityisesti tarkasteltaessa henkilön toimintaa menneessä ajassa voidaan havaita, mitkä tekijät muodostivat hänen karismaattisuutensa ajallisen sopivuuden.

”Osas kannustaa suomalaisia juuri niin kuin pitääkin. Ei ollut mitään jenkkien ”smooltookia”. Sopi aikaansa ja paikkaansa todellakin.” (T24)

4.4. Yhteenveto

Empiirisestä aineistosta ilmenneet käsitykset olivat moniulotteisia ja kuvasivat karismaattisuuden ilmiötä monista eri lähtökohdista käsin. Kokemukset karismaattisuudesta syntyvät tietyssä kontekstissa, jolloin niitä ohjaavat ihmisten lähtökohdat, kulttuurilliset sekä ajalliset tekijät, joita vasten ihmiset tarkastelevat kokemuksiensa syntymistä. Kokemus henkilön karismaattisuudesta ilmenee eri tavoin erilaisissa tilanteissa, joten karismaattisuus myös käsitteellään erilaisten tekijöiden synnyttämänä kokonaisuutena. Karismaattisuuden kokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat niin karismaattisena koetussa henkilössä kuin häntä tarkastelevissa ihmisissä.

Aineiston perusteella on havaittavissa, että ihmisten kokemusten seurauksena syntyneisiin käsityksiin vaikuttaa tapa, jolla he tarkastelevat karismaattista henkilöä. Tarkasteltaessa karismaattisen henkilön vaikutuksia omaan itseensä, karismaattisuus koetaan pääosin positiivisia tunteita herättäväksi kokemukseksi. Kun karismaattisuutta tarkastellaan suhteessa ympäristöön ja saavutettuihin lopputuloksiin, karismaattisuus koetaan menestymisenä, johtajuutena sekä laaja-alaisena vaikuttavuutena. Karismaattisuutta voidaan arvioida myös suhteessa ympäristöön ja erilaisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat karismaattisen kokemuksen syntymiseen, kuten esimerkiksi kulttuuriin, aikaan ja paikkaan. Erilaiset lähtökohdat riippuvat näkökulmasta, josta karismaattista henkilöä tarkkaillaan, jolloin tarkastelun seurauksena syntynyt mielikuva ohjaa myös käsityksen syntymistä.

Ihmislähtöisissä näkemyksissä karismaattinen henkilö vetoaa toiseen ihmiseen ulkonäön, käyttäytymisen, taitojen, olemuksensa tai niiden muodostaman kokonaisuuden avulla. Karismaattisuus on vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa jokin henkilön toiminta, taito tai olemus saa aikaan emotionaalisen reaktion toisessa ihmisessä. Reaktion seurauksena syntyneen tunteen aiheuttanutta tekijää kutsutaan henkilön karismaattisuudeksi. Ihmiset tarkastelevat näitä tekijöitä omista lähtökohdistaan ja taustoistaan käsin, joten niillä on aina subjektiivinen luon-

ne. Lähtökohtia ohjaavat kulttuurilliset olettamukset, jotka määrittelevät hyväksyttävät toimintatavat. Karismaattisuus voidaan kokea olevan myös harvinaista kulttuurissa, jossa poikkeava ja huomiota herättävä ulospäin suuntautunut käyttäytyminen nähdään epätavallisena.

Karismaattisuutta synnyttäviä ulkonäkötekijöitä ei tarkasti määritellä aineistossa, mutta on nähtävissä, että karismaattiseen ulkonäköön liittyvät henkilön ruumiinrakenne, kasvojen piirteet sekä pukeutuminen. Lisäksi on havaittavissa, että karismaattisuus on kestävä mielikuva, joka ei katoa henkilön vanhetessa. Ulkonäön lisäksi myös esiintyminen, puhe ja käyttäytyminen ovat tekijöitä, jotka saavat aikaan voimakkaan tunnereaktion ihmisissä, ja sen seurauksena henkilöä pidetään karismaattisena. Vetoava esiintyminen perustuu vakuuttavaan ja huomioonottavaan sanomaan, joka välitetään kuulijalle. Karismaattisen henkilön käyttäytyminen on toimintaympäristön huomioiva, kohtelias sekä toisia arvostava. Toimintaympäristöstä riippuen käyttäytymisessä arvostetaan ulospäin suuntautuneisuutta tai itsehillintää. Karismaattisuus on siis sanoman välittämistä, jolloin henkilö hyödyntää harjaantuneita taitojaan ja osaa huomioida sanomassaan toimintaympäristön vaatimukset.

Ympäristön ja ihmisten huomioiminen liittyvät myös karismaattisena pidetyn henkilön tapaan olla. Näissä näkemyksissä korostetaan henkilön aitoutta olla oma itsensä, ottaa oma tilansa hetkessä ja vuorovaikutuksessa sekä tunnistaa muut läsnä olevat ihmiset. Aitous on sisäsyntyistä, jolloin teeskentelemätön käyttäytyminen, esiintyminen ja itsetuntemus vetoavat ihmisiin. On nähtävissä, että vahva itsetuntemus ja sen myötä aitona itsenä oleminen on arvostettavaa, mikä rakentaa myös luottamusta karismaattisena pidettyä henkilöä kohtaan.

Karismaattisen henkilön aikaansaamat vaikutukset vaikuttavat myös ihmisten kokemuksiin hänen karismaattisuudestaan. Vaikutukset voidaan nähdä karismaattisena pidetyn henkilön toiminnan tulemana, mutta vaikutus ja vaikuttavuus itsessään voidaan nähdä myös karismaattisina. Kokemuksen kautta syntyvä mielikuva henkilön karismaattisuudesta saa aikaan vaikutuksen ihmisessä, joka karismaattista henkilöä tarkkailee. Vaikutukset ovat luonteeltaan positiivisia, jotka herättävät luottamusta, arvostusta, ihailua ja kuuliaisuutta karismaattista henkilöä kohtaan. Vaikuttavuuden avulla karismaattista mielikuvaa ja sitä edeltäneitä tunteita vahvistetaan, mutta niitä on myös jatkuvasti ylläpidettävä. Karismaattisuus on luonteeltaan ohimenevää, mikäli syntyneitä tunteita ei kyetä ylläpitämään ja vahvistamaan.

Käsitys henkilön karismaattisuudesta voi syntyä myös vaikutusten seurauksena, jolloin positiivinen lopputulos selittää henkilön karismaattisuuden. Yksilöllinen tai yhteisöllinen menestys näyttäytyy kokemuksena poikkeuksellisesta vaikuttavuudesta, mikä voidaan nähdä menes-

tyksen mahdollistavan henkilön karismaattisuutena. Menestyksen ohella myös onnistunut muutos tai kriisistä selviytyminen liittyvät karismaattisuuden kokemiseen. Negatiiviseen tilanteeseen ajautunut yksilö tai yhteisö kaipaa muutoksen vallitsevaan tilanteeseen, joten tavallisista toimintatavoista poikkeavalle henkilölle on tarve. Henkilön poikkeavien ja uusien toimintatapojen, käyttäytymisen sekä näkemysten avulla yksilö tai yhteisö selviää negatiivisesta tilanteesta, jolloin henkilön vaikutusten seurauksena tapahtunut muutos nähdään karismaattisuutena.

Karismaattisen henkilön luonnollinen auktoriteetti syntyy johtajana pidetyn henkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Karismaattinen henkilö rakentaa johtajuutta tunteisiin vetoavalla käyttäytymisellä sekä olemalla luotettava. Johtajan karismaattisuus on siis positiivisesta vuorovaikutuksesta syntynyt kokemus. Positiivisen vuorovaikutuksen avulla karismaattisena koettu henkilö inspiroi muita työntekijöitä, saa arvostusta ja kunnioitusta työyhteisön sisällä. Arvostuksen ja luottamuksen avulla karismaattisen johtajan nähdään omaavan luontaista auktoriteettia, jolloin hänen näkemyksensä saavat kannatusta ja hänen vaikuttavuutensa avulla työyhteisö menestyy. Johtajalta ei välttämättä odoteta itseisarvona karismaattisuutta, mutta päätöksentekokyky ja tavoitteenasettelu nähdään olevan ominaista karismaattisille johtajille. Näin ollen menestys ja vaikuttavuus ovat yhteydessä karismaattisuuden ja johtajuuskokemuksen syntymiseen.

5. POHDINTA

5.1. Johtopäätökset

Tässä alaluvussa esittelen vastauksen päättökysymykseeni ”Miten suomalaisten käsitykset karismaattisuudesta sosiaalisessa mediassa suhteutuvat karismaattisen johtamisen tieteellisiin näkökulmiin?” kirjallisuuskatsauksen perusteella tekemieni johtopäätösten ja empiirisen tutkimukseni tulosten välisen keskustelun avulla. Tarkoitukseni on esitellä tutkimuksen tulosten yhtäläisyyksiä tieteellisten näkökulmien määritelmiin ja tuoda esiin myös eriäviä havaintoja, jotka syventävät ja täydentävät ymmärrystä karismaattisuuden ja karismaattisen johtajuuden ilmiöstä.

Empiirisen tutkimuksen tulosten ja kirjallisuuskatsauksen johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että molemmista on löydettävissä toistuvia teemoja, joilla karismaattista henkilöä kuvaillaan riippumatta siitä, onko henkilö johtaja vai ei. Empiirisen tutkimuksen tulokset liittyvät tieteellisessä keskustelussa ilmenneisiin teemoihin erityisesti karismaattisen johtajan vaikuttavuuden, emotionaalisen vetovoiman, johtajuuden rakentumisen sekä tilannetekijöiden vaatimusten osalta.

Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että tarkastelemalla ilmiötä erilaisista lähtökohdista, karismaattisen henkilön vaikutuksista ja aikaansaannoksista voidaan löytää uusia puolia. Empiirisen tutkimuksen tulokset edustavat yksilölähtöistä näkökulmaa, joten karismaattisuus mielletään laajemmaksi kokonaisuudeksi kuin johtajuudeksi, mikä on taas karismaattisen johtamisen tieteellisten näkökulmien lähtökohta. On silti huomionarvoista, että samat teemat toistuivat niin tieteellisissä määritelmissä karismaattisesta johtajuudesta kuin tavallisten ihmisten käsityksissä karismaattisuudesta. Empiirisen tutkimuksen tulokset vahvistavat myös näkemystä siitä, että karismaattisuus liittyy luonnollisen johtajuuden ilmentymiseen.

Tuloksista on nähtävissä lukuisia yhteyksiä tieteellisten määritelmiin, jotka korostavat karismaattisen henkilön emotionaalista vetovoimaa sekä vaikuttavuutta ihmisiin. Aiempien tutkimusten näkemysten mukaan karismaattisen henkilön emotionaalinen vetovoima ja vaikuttavuus perustuvat ihmisten havaintoihin karismaattiseksi koetun henkilön esiintymis- ja puhetaidoista, ominaisuuksista ja käyttäytymisestä. Tutkimuksen tulosten perusteella ihmiset korostavat myös karismaattisen henkilön esiintymis- ja puhetaitoja, joiden ansiosta henkilö koe-

taan karismaattiseksi vetoavan retoriikan avulla, ja hän vaikuttaa ihmisten asenteisiin, arvoihin ja motivaatioon saavuttamalla huomioonottavan ja läsnä olevan vaikutelman. Tieteellisessä keskustelussa ilmenee myös vastaavia näkemyksiä siitä, että tavoitteen ja vision perusteleminen vetoavasti lisää johtajan karismaattisuutta seuraajien mielissä, ja sillä on motivaatiota, itsetuntoa ja arvoja kehittävä vaikutus.

Tieteellisessä keskustelussa karismaattisen johtajan vaikuttavuudesta on todettu, että karismaattiseksi koetuilla johtajilla on sisäsyntyinen tarve vaikuttaa muihin, ja se perustuu välttämättömiin taitoihin. Lisäksi vaikuttavuus on rinnastettu käyttäytymiseen ja erityispiirteisiin, joiden avulla johtaja vetoaa seuraajiinsa ja tulee nähdyksi karismaattisena. Karismaattisen johtajan positiiviset vaikutukset ilmenevät kykynä vaikuttaa seuraajien asenteisiin, arvoihin, tyytyväisyyteen, motivaatioon ja suorituskyykyyn. Aineistosta ilmenevien käsitysten mukaan karismaattiseksi koetulla henkilöllä on myös positiivisia vaikutuksia ihmisten tunne-elämään sekä yhteisön kollektiiviseen motivaatioon. Tutkimuksen tulosten perusteella on kuitenkin nähtävissä, että karismaattisen henkilön vaikuttavuus koetaan laaja-alaisempana vaikutuksena omiin ja yhteisönsä intresseihin sekä ihmisten mielipiteisiin. Karismaattisen johtamisen tutkimusta onkin kritisoitu, sillä erilaisissa näkemyksissä ei ole kyetty selittämään johtajan syvällistä vaikuttamisprosessia ihmisiin.

Tutkimuksen tulokset ja tieteellisen keskustelun näkemykset karismaattisen johtajan vaikuttavuutta kohtaan osoittavat, että tutkimusta karismaattisen johtajan vaikuttavuudesta on jatkettava yhä tulevaisuudessa. Karismaattisen henkilön vaikuttavuus on laaja kokonaisuus, jossa yhdistyvät ihmisten sisäiseen tunne-elämään, arvoihin ja asenteisiin, mielipiteisiin ja eri tahojen intresseihin vaikuttaminen. Tällä tavoin voidaan myös ymmärtää syvällisemmin karismaattisen henkilön sisäisiä vaikutuksia ihmisissä ja heidän tunteissaan. Ymmärtämällä syvällisemmin vaikuttavuuden prosessia ja keinoja, voidaan havaita, millaisiin asioihin keskittymällä myös johtajan vaikuttavuutta voidaan kehittää.

Tieteellisessä keskustelussa käyttäytyminen on nähty keskeiseksi tekijäksi karismaattisuuskokemuksen syntymisessä. Karismaattisen johtamisen näkökulmissa karismaattisuutta herättävää käyttäytymistä on lähestytty organisaation ja ihmisten taustatilanteiden ymmärtämisen, tavoitteiden ja odotusten asettelun sekä niiden perustelun näkökulmista. Empiirisen tutkimuksen tuloksista on kuitenkin nähtävissä syvällisempiä tulkintoja karismaattisuuskokemuksen herättävästä käyttäytymisestä. Aineistosta ilmenevien käsitysten mukaan karismaattisen henkilön käyttäytyminen on asiallista, arvostavaa, kohteliasta ja ulospäin suuntautunutta. Käyttäytyminen saa aikaan tunteen aidosta läsnäolosta, jolloin karismaattinen henkilö on aidosti

oma itsensä sekä osaa ”ottaa oman tilansa”. Sekä kirjallisuuskatsauksen että tutkimuksen tulokset osoittavat, että käyttäytyminen on tärkeä tekijä, joka edesauttaa henkilön tunnettavuutta karismaattisena.

Erilaiset tarkastelutavat osoittavat, että näkemys karismaattisuutta herättävästä käyttäytymisestä riippuu siitä, kenen lähtökohdista karismaattista henkilöä tarkastellaan. Karismaattisen johtamisen tutkimuksien lähtökohtana on, että johtajien tavoitteena on saavuttaa haluttu päämäärä vaikuttamalla ja vetoamalla seuraajiin erilaisissa konteksteissa ja tulla siten tunnustetuksi karismaattisena. Karismaattiseksi koettua henkilöä tarkkailevilla ihmisillä lähtökohtana kuitenkin on oma kokemus siitä, miten karismaattiseksi koettu henkilö käyttäytyy. Käsittääkseni juuri tästä lähtökohdan eroavaisuudesta johtuen tavallisten ihmisten käsityksissä on havaittavissa kokemuksia, joita karismaattisen johtajan käyttäytyminen herättää ja sen takia näkemykset eroavat toisistaan. Tämä osoittaaakin, että käyttäytymisestä seuranneiden kokemusten tutkiminen syventävää ymmärrystä karismaattisen henkilön vaikutuksista häntä tarkkaileviin henkilöihin. Samalla voidaan ymmärtää entistä paremmin, millainen käyttäytyminen ihmisten kokemana johtaa karismaattiseksi tunnustamiseen.

Karismaattisuuden ilmentymisessä on korostettu erilaisten tilannetekijöiden ehdottomuutta jo Max Weberin määritelmistä alkaen. Tutkijat ovat lähestyneet tilannetekijöitä yleisemmin kriisitilanteina, joihin seuraajat etsivät auttajaa karismaattisesta johtajasta. Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että kriiseillä ja erilaisilla tilannetekijöillä on yhteys karismaattisuuden ilmaantumiseen. Kriisitilanteessa karismaattinen henkilö vastaa yhteisön avuntarpeeseen, mikä on myös tieteellisten tutkimusten näkemys.

Tuloksista ilmenevät erilaiset tilannetekijät eivät kuitenkaan kokonaisuudessaan käsitä ainoastaan kriisitilanteita vaan ne nähdään laajempänä kokonaisuutena, jossa on kyse yksilön tai yhteisön tarpeesta sekä ajallisesta ja kulttuurillisesta sopivuudesta. Esimerkiksi tavallisesta poikkeava käyttäytyminen nähdään toimivan vain tietyllä aikakaudella, jolloin karismaattisuuden kokeminen on sidoksissa yhteiskunnan ajalliseen kehitykseen. Kulttuurin normatiivisesta toiminnasta poikkeaminen voi synnyttää kokemuksen henkilön karismaattisuudesta. Toisaalta kulttuurillinen yhteensopimattomuus voi olla myös tekijä, jonka takia ihmiset näkevät toiminnan negatiivisena. Tämän vuoksi tilannetekijöiden, kontekstien ja kulttuurin rajoitteet ovat keskeisiä vaatimuksia karismaattisuuden ilmaantumiselle.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että karismaattisuus käsitettiin monimuotoisena ilmiönä, joka ei kuvaa ainoastaan henkilön kyvykkyyttä toimia johtajana. Tulokset kui-

tenkin osoittavat, että karismaattisuus on sellainen yksilön ominaisuus, jonka myötä hänet tunnustetaan myös luonnollisena johtajana, mikä ilmenee henkilössä luontaisesti hänen toiminsa seurauksena. Aineistosta ilmenneet käsitykset karismaattisen henkilön johtajuudesta vastaavat myös tieteellisessä keskustelussa ilmeneviä näkemyksiä johtajan karismaattisuuden ilmaantumisen vaatimuksista. Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että johtajan karismaattisuus ilmenee johtajan poikkeuksellisten vaikuttamiskykyjen, työyhteisön ja seuraajien sekä erilaisten tilannetekijöiden välisessä vuorovaikutusprosessissa.

Aineistosta ilmenevien käsitysten mukaan karismaattiseksi koettu johtaja saavuttaa luonnollisen auktoriteettiaseman hyvien vuorovaikutustaitojen ja luottamuksen rakentamisen avulla. Johtajan karismaattisuus perustuu vuorovaikutuksessa syntyvään kokemukseen, jonka seurauksena työntekijät motivoituvat työtä kohtaan ja karismaattinen johtaja saavuttaa arvostusta ja kunnioitusta työyhteisössään. Aiemmat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että johtajan karismaattisuus liittyy vuorovaikutukseen johtajan ja seuraajien välillä ja kokemus johtajan karismaattisuudesta voi vahvistua seuraajien välisen vuorovaikutuksen ansiosta. Tieteellisessä keskustelussa on myös korostettu luottamuksen rakentamisen merkitystä, koska ilman luottamusta johtaja ei kykene sitouttamaan seuraajiaan visioonsa. Karismaattinen johtaja rakentaa luottamusta oman esimerkillisen käyttäytymisensä avulla sekä osoittamalla epätavallista ammattitaitoa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajan ammattitaito on myös yksi tekijä, jonka avulla johtaja voi tulla tunnustetuksi karismaattisena. Toisaalta karismaattinen johtajuus nähtiin myös sisäsyntyisenä, vaikka karismaattisuutta lisääviä taitoja voidaan myös harjoitella, kuten esimerkiksi käyttäytymistä tai vakuuttavaa verbaalista ulosantia.

Tutkimuksen tulosten perusteella karismaattisuus koettiin pääosin positiivisena ilmiönä, joka synnyttää voimakkaita tunteita ja ihailua karismaattiseksi koettua henkilöä kohtaan. Tuloksista on kuitenkin nähtävissä, että karismaattisuus voi olla myös negatiivista, kuten tutkijat ovat osoittaneet. Aineistosta ilmenevät käsitykset vahvistavat näkemystä, että karismaattisesta henkilöstä voidaan tunnistaa negatiivisia piirteitä, mutta hänet halutaan nähdä positiivisessa valossa muiden ominaisuuksiensa vuoksi. Tämä mielestäni osoittaa, että karismaattisella henkilöllä on vahva vaikutus ihmisten mielikuvien rakentumiseen, koska henkilön negatiivisia puolia ei haluta tunnustaa ja hänen negatiiviset piirteensä annetaan anteeksi.

Aineistossa ilmenevissä käsityksissä negatiiviset karismaattiset henkilöt nähtiin haitallisina yhteisölleen tai yhteiskunnalleen. Vaikka henkilöt koettiin hyvin negatiivisina, heitä silti pidettiin karismaattisina heidän vetovoimansa ja vaikutuksensa vuoksi. Tieteellisessä keskustelussa ilmenee myös esimerkkejä johtajista, joiden tarkoitusperät ovat olleet negatiiviset tai

heidän tavoitteenaan on ollut oman puhdas edun tavoittelu, mutta heidän vaikuttavuutensa ansioista heitä on kuitenkin pidetty karismaattisina. Tutkijoiden mukaan negatiivisen karismaattisen johtajan vaikuttavuus perustuu taitavaan manipulointiin, jonka vahvistavat myös tutkimukseni tulokset.

Tutkimuksen tulosten perusteella on haastava arvioida syvällisesti, miten ihmisten käsitykset suhteutuvat psykodynaamisen prosessin ja sosiaalisen tartunnan näkökulmiin, koska aineiston analyysin perusteella ei ole nähtävissä käsityksiä, jotka viittaisivat suoraan niihin. Empiirisen tutkimuksen tulokset kuitenkin liittyvät karismaattisen henkilön tarpeellisuuteen, samaistavaan vaikutukseen ja karismaattisuuden ilmentymisen kriisitilanneyhteyksiin, jotka mainitaan myös psykodynaamisen prosessin näkemyksissä. Tulokset myös vahvistavat, että karismaattisuus on vuorovaikutuksellinen ilmiö, koska yhteisön jäsenet kokevat eri tavoin henkilön karismaattisuuden. Esittämäni havaintojen perusteella ilmiön tutkimista on jatkettava yhä tulevaisuudessa erityisesti näistä kahdesta näkökulmasta, koska karismaattisuus perustuu psykologisiin vaikutuksiin ja moniulotteiseen vuorovaikutusprosessiin.

5.2. Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten merkitys

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on tarkasteltava asemaani tutkijana, tekemiäni valintoja, tutkimusaineistoani sekä tulkintojani saaduista havainnoista (Tuomi & Sarajärvi 2012, 140; Ronkainen ym. 2011, 138). Osoittaakseni luotettavuutta tutkimustani kohtaan, olen kuvannut yksityiskohtaisesti tutkimukseni lähtökohdat ja tekemiäni valinnat, joilla olen lähestynyt tutkimusaiheeni (Ronkainen ym. 2011, 136; Hirsjärvi 2010b, 232). Olen pyrkinyt perustelemaan tekemiäni valintoja, jotka ovat vaikuttaneet tutkittavan ilmiön hahmottamiseen ja uuden tiedon löytämisen mahdollistamiseen.

Tekemissäni valinnoissa ja niiden perustelussa tulee kuitenkin huomioida asemani tutkijana, sillä omat ennakkokäsitykseni ja lähtökohtani ovat varmasti vaikuttaneet koko tutkimusprosessiin. Esiymmärrykseni ja tekemiäni tulkinnat aikaisemmista tutkimuksista ohjasivat minut tarkastelemaan tiettyjä karismaattisen johtamisen näkökulmia, joihin suhteutin empiirisen tutkimuksen tulokset. Pyrin suhtautumaan tutkimuskohteeseeni arvovapaasti ja neutraalisti, mutta on kuitenkin hyväksyttävä, että tekemiäni valinnat teoreettisen viitekehyksen, tavoitteenasettelun, tutkimuksen rajauksen sekä tutkimuskohteen osalta sisältävät arvovalinnan (Nissinen 2002, 59, 64).

Tutkimuksen ankkuroiminen tieteelliseen viitekehykseen ja valitsemani karismaattisen johtamisen näkökulmat perustuivat tulkintoihini tieteellisen keskustelussa ilmenneistä painopisteistä ja lähtökohdista. Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessiini vaikuttaneet tekijät mahdollisimman läpinäkyvästi, jolloin lukija voi arvioida tekemieni valintojen, tulosten ja johtopäätösten luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä. Tutkittavan ilmiön monimuotoisuudesta johtuen on kuitenkin hyväksyttävä, että tekemäni valinnat, tutkimusaineisto ja sen käsittely rajattujen näkökulmien parissa sitovat tutkimuksen tulokset niiden kontekstiin, jolloin on saatavissa ainoastaan osittaista tietoa ilmiöstä (Sirén 2010, 4, 38; Raatikainen 2004, 43–44).

Kirjallisuuskatsauksessa pyrin käyttämään eri aikakausina julkaistuja tutkimuksia, koska tarkoitukseni oli saavuttaa laaja katsaus ilmiön käsitteellisestä ja tutkimuksellisesta kehityksestä. Hyödynsin kirjallisuuskatsauksessani vertaisarvioituja artikkeleja ja aihetta käsitteleviä tieteellisiä teoksia. Olen myös esitellyt tutkimuksiin kohdistunutta kritiikkiä sekä erilaisia tutkimuksellisia näkökulmia, joiden avulla pyrin lisäämään kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta. Kirjallisuuskatsauksesta on kuitenkin huomioitava, että kaikkia aihetta käsitteleviä tutkimuksia en kyennyt esittelemään, mikä ei ollut myöskään tarkoituksenmukaista tämän kaltaisessa työssä. Sitoakseni tutkimukseni rajattuun kontekstiin, päätin lähestyä karismaattisen johtamisen tutkimuksia esittelemistäni näkökulmista käsin. Karismaattisen johtamisen tieteellisten näkökulmien rajaaminen rajoittaa tulosten hyödynnettävyyttä ilmiön tutkimuksen parissa. Tutkimustulokset kuitenkin mahdollistavat ilmiön tarkastelun uudesta näkökulmasta, joka kuvaa ilmiön monimuotoisuutta sekä tarjoaa uusia jatkotutkimusaiheita.

Kokemusmaailmani etuineen ja rajoituksineen sekä teoreettinen perehtyneisyys karismaattisen johtamisen näkökulmiin ohjasivat ajatteluani koko tutkimusprosessissa, mutta koen niiden vaikuttaneen erityisesti aineiston analyysiin. Taustoistani johtuen en kyennyt tarkastelemaan aineistoa absoluuttisen objektiivisesti, joten empiirisen tutkimuksen tulokset perustuvat tulkintoihini aineistosta. Pyrin tarkastelemaan aineistoa sellaisenaan ja välttämään ylitulkintaa saaduista havainnoista antamalla aineiston ”puhua kieltään” (Ahonen 1994, 122). Teoreettinen perehtyneisyyteni on voinut vaikuttaa myös empiirisen tutkimuksen tuloksiin, jotka liittyvät läheisesti karismaattisen johtamisen näkökulmiin. Näin ollen empiirisen tutkimuksen tulokset eivät edusta ehdotonta totuutta karismaattisuus-ilmiöstä, mikä ei ollut myöskään tutkimuksen tarkoitus (Niikko 2003, 39).

Aineiston analyysin sekä tulosten aitoutta ja luotettavuutta olisin voinut parantaa käyttämällä rinnakkaisluokittelijaa, mutta se ei ollut mahdollista (Ahonen 1994, 155). Parantaakseni tulkintojeni luotettavuutta vertailin aineistosta ilmenneitä merkityksiä koko prosessin ajan toi-

siinsa niin kategorioiden sisällä kuin niiden välillä (Ahonen 1994, 125; Niikko 2003, 36). Tutkimusaineiston, aineistonkeruun toteutuksen, perustelun aineiston käyttämiselle sekä analyysiprosessin olen pyrkinyt kuvaamaan yksityiskohtaisesti ja avoimesti, jolloin lukija voi arvioida valintojeni ja tulkintojeni perusteltavuutta sekä analyysiprosessissa saatujen havaintojen merkityksellisyyttä. Liittämällä suoria lainauksia tutkimusaineistosta, pyrin lisäämään empiirisen tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja päättelyni johdonmukaisuutta sekä osoittamaan millaisista havainnoista tulkintani koostuivat. (Ronkainen ym. 2011, 136; Ahonen 1994, 154; Hirsjärvi 2010b, 232–233.)

Tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta fenomenografia tarjosi perustellun lähestymistavan aineiston analysointiin, koska tavoitteeni oli tutkia karismaattisuus-käsitysten erilaisia ilmenemismuotoja. Tutkimusaineistoni oli kuitenkin poikkeava fenomenografisessa tutkimuksessa, sillä tavallisemmin fenomenografiassa hyödynnetään haastatteluja (Ahonen 1994, 136). Koin kuitenkin, että tutkiessani karismaattisuus-ilmiön monimuotoisuutta ja nykyaikaisia käsityksiä parhaiten tietoa oli saatavissa valmiista aineistoista. Tutkimusaineiston valintaa puolsi myös käytettävissä oleva aika, sillä ilmiön monimuotoisuuden hahmottaminen heterogeenisestä aineistosta olisi ollut haastava toteuttaa tutkimuksen aikarajoissa, mikäli aineisto olisi kerätty muilla tavoin. Valmiisiin aineistoihin tukeutuminen rajoittaa tulosten hyödynnettävyyttä, sillä en kyennyt esittämään tarkentavia kysymyksiä ihmisten kokemuksista, vaan minun oli tulkittava niitä heidän kirjoitustensa perusteella. Syvällisten käsitysten saavuttaminen olisi ollut paremmin tehtävissä esimerkiksi haastattelujen avulla (Ahonen 1994, 136–137).

Käytettävä aineisto mahdollisti laajan otannan, jonka avulla kykenin hahmottamaan nykyaikaisia käsityksiä karismaattisuudesta. Lisäksi tutkimusaineistosta oli analysoitavissa ihmisten aitoja käsityksiä, jolloin tutkijan ja aineiston tuottajan välillä ei ollut luotettavuusongelmaa (Ahonen 1994, 137). Päätin ilmaista aineiston alkuperäiset suorat lainaukset kirjaimin ja numeroin koodattuina suojellakseni alkuperäisjulkaisijan yksityisyyttä. Aineiston luotettavuutta edustaa sen aitous, sillä aineisto perustuu oikeiden ihmisten julkaisuihin, jotka ovat julkisesti saatavilla Twitteristä.

Käsitysten suhteuttaminen karismaattisen johtamisen näkökulmiin perustuu tulkintoihini, joten tutkimuksen tuloksia ei voida pitää universaalisti yleistettävinä. Tuloksista on kuitenkin havaittavissa, että karismaattisuus-ilmiöstä on olemassa yhtäläisiä näkemyksiä, jotka toistuvat niin tieteellisessä keskustelussa kuin tavallisten ihmisten käsitysmaailmassa riippumatta lähtökohdasta, josta karismaattista henkilöä havainnoidaan. Tutkimuksen tulokset suhteutuvat hyvin läheisesti karismaattisen johtamisen tieteellisiin näkökulmiin, joten karismaattisuus

voidaan kokea yleisluontoisesti hyvin vaikuttavaksi ja tunteita herättäväksi ilmiöksi, joka on tilanneriippuvainen ilmentyäkseen. Tutkimustulokset vahvistavat myös aiempia näkemyksiä siitä, miten henkilön karismaattisuus ilmenee ja mitä se vaatii ilmentyäkseen sekä miten se vaikuttaa ihmisiin.

Aiemmat tutkimukset ovat lähestyneet johtajan karismaattisuutta johtajakeskeisesti havainnoimalla miten johtaja käyttäytyy ja millaisia vaikutuksia hän saa aikaan (ks. esim. Bass 1985, 37–41; Conger 1989, 5–8). Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli kuitenkin tavallisten ihmisten kokemusmaailma ja se, miten he käsittävät karismaattisuuden. Erilaiset tutkimukselliset lähtökohdat ja ilmiön tarkastelu useista tulokulmista mahdollistaa uusien tutkimussuuntien ja näkökulmien avaamisen. Vaikka tämä tutkimus ei kykene selittämään mitä karismaattisuus todella on tai miten yksi kansakunta sen kokee, nähdäkseni tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että karismaattisella henkilöllä on laajaa vaikutusvaltaa ja karismaattinen johtaja koetaan aikaansaavaksi ja positiivista ilmapiiriä rakentavaksi henkilöksi.

Tulokset osoittavat myös, että karismaattisuus mielletään liittyvän johtajuuteen, sillä ihmisten käsitykset kuvaavat joko suorasti karismaattisuuden olevan johtajuutta tai epäsuorasti viittaamalla tieteellisessä keskustelussa ilmeneviin johtajan karismaattisuutta käsitteleviin teemoihin. Karismaattisuus mielletään olevan johtajuutta erityisesti karismaattisen henkilön sosio-emotionaalisten taitojensa takia, koska karismaattisella johtajalla on kyky vaikuttaa positiivisesti ihmisiin ja saada heidät työskentelemään kohti jaettua tavoitetta. Erityisesti karismaattisen henkilön vuorovaikutustaidot, vaikutus sekä menestyminen yksilöllisesti että yhteisöllisesti osoittavat, että karismaattisuudesta on tehtävä tutkimusta myös jatkossa. Karismaattisuuden ilmiöstä on löydettävissä tekijöitä, jotka vaikuttavat erityisesti ihmisten johtamiseen, koska karismaattisuuden kokeminen liittyy hyvin voimakkaasti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sen seurauksena syntyneisiin positiivisiin kokemuksiin.

Tutkimustulokset eivät anna suoraa vastausta siihen, miten käsitykset ovat muuttuneet tai kehittyneet aikojen saatossa, sillä se vaatisi pitkäaikaistutkimusta käsitysten parista. Tulokset kuitenkin osoittavat, että erilaisesta lähtökohdasta käsin tarkastelemalla karismaattista henkilöä ilmiöstä voidaan löytää jotain uutta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että karismaattisuus käsitetään nykyään hyvin voimakkaasti vuorovaikutukseen perustuvaksi ilmiöksi. Nykyajan käsitykset jakavat myös edelleen tieteellisessä keskustelussa ilmenneet näkemykset karismaattisuuden poikkeuksellisesta luonteesta ja siitä, että se liittyy hyvin voimakkaasti henkilön käyttäytymiseen ja ominaisuuksiin. Nähdäkseni nykyajan karismaattisuus-käsityksissä korostuu enenevässä määrin kokemukset positiivisesta vuorovaikutuksesta sekä henkilöiden vuoro-

vaikutustaidoista. Karismaattisuuden vuorovaikutuksellisuuden korostaminen tarkoittaa myös sitä, että karismaattisuus ymmärretään opittavissa ja kehitettävissä oleva asia, jolloin johtajan vaikuttavuutta voidaan kehittää panostamalla vuorovaikutustaitojen harjoitteluun.

5.3. Tulevaisuuden näkymät ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen alkuperäinen aihe ”karismaattisuus informaatioaikana” näyttäytyy huomionarvoiselta myös tulevaisuuden näkymiä silmällä pitäen, koska yhteiskunnalliset ja globaalit muutokset, kehittyvä teknologia sekä kiristynyt kilpailu yritysmaailmassa vaativat erilaisia tapoja johtajaa ja tutkia johtajuutta. Ympäröivän maailman muutokset vaikuttavat varmasti myös ihmisten kokemuksiin erilaisista henkilöistä ja heidän karismaattisuudestaan. Johtajuustutkimuksellinen mielenkiinto on hieman vieraantunut karismaattisen ja transformationaalisen johtamisen teorioista ja ottanut erilaisen lähestymistavan johtajuuden tarkasteluun (Virtaharju 2016, 13). Aika näyttää mikä karismaattisuuden rooli tulee olemaan johtajuustutkimuksessa, mutta katsaus viimeaikaisiin tutkimuksiin kuitenkin osoittaa, että karismaattisuus-teema näyttäytyy edelleen johtajuustutkimusten parissa (ks. esim. Mumford, Antes, Caughron & Friedrich 2008; Sy, Horton & Riggio 2018).

Johtajan karismaattisuutta painottavat johtajuusteoriat olivat tutkimuksellisessa valtavirrassa pääsääntöisesti 1980- ja 1990-luvuilla (Bass 2008, 1167; van Knippenberg & Sitkin 2013, 3; Day & Antonakis 2012), mutta tultaessa lähemmäs 2000-lukua niitä on alettu kritisoida, koska ne korostavat liian johtajakeskeistä näkökulmaa johtajuustutkimuksessa ja niissä on nähty olevan käsitteellisiä ristiriitaisuuksia sekä metodologisia heikkouksia (Yukl 1999, 286; van Knippenberg & Sitkin 2013, 4; Alvesson & Kärreman 2016, 140–142). Kritisoinnista ja tutkimuksellisen mielenkiinnon vähenemisestä huolimatta, karismaattisuutta on yritetty lähestyä yhä uudelleen tarkastelemalla sitä erilaisista näkökulmista. Viimeaikaisissa tutkimuksissa johtajan karismaattisuutta on tutkittu osana uusia johtajuusteorioita ja johtajuuden kehittämistä sekä syvennetty ymmärrystä karismaattisen johtajan emotionaalisista vaikutuksista seuraajiinsa. (Mumford ym. 2008; Lovelace, Neely, Allen & Hunter 2019; Cheong, Yammarino, Dionne, Spain & Tsai 2019; Sy ym. 2018; Watts, Steele & Mumford 2019.)

Karismaattisen johtamisen tutkimusta on yleisesti kritisoitu siitä, että vaikutusprosessia tarkastellaan yleensä yksisuuntaisesti, eikä niissä huomioida seuraajien vaikutuksia toisiinsa tai johtajaan (Yukl 2006, 273). Johtajuustutkimus on pyrkinyt paikkaamaan tätä epäkohtaa kehittämällä teorioita seuraajista (*followership*), joissa tutkitaan seuraajien työskentelylähtökohtia

ja toimintaa osana ryhmää sekä seuraajien vaikutuksia johtajan johtamistoimintaan (Bastardoz & Van Vugt 2019; Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 434). Seuraajien lähtökohdista tehdyt tutkimukset osoittavat, että seuraajilla on taipumus ylitulkita johtajan myötävaikutusta työyhteisöön riippumatta onko kyseessä negatiivinen tai positiivinen asia. Esimerkiksi tyytymättömyys työympäristöön tai heikko menestyminen nähdään olevan suurimmaksi osaksi johtajan syynä, mutta yhteisöllinen onnistuminen koetaan olevan kyvykkään johtajan ansiota. (Bligh, Kohles, Pearce, Justin & Storvall 2007; Weber, Camerer, Rottenstreich & Knez 2001.) Seuraajien vaikuttavuutta johtaja-seuraajasuhteeseen on tutkittu myös karismaattisuuden kontekstissa, joissa on havaittu, että seuraajien itseymmärrys, kollektiivinen identiteetti ja käsitys suorituskykyisyydestä ovat tärkeitä tekijöitä, jotka määrittävät millaisen suhteen seuraajat luovat karismaattiseen johtajaan (Howell & Shamir 2005; Conger, Kanungo & Menon 2000).

Tutkimukseni lähestyi karismaattisuutta ihmisten kokemusten kautta ja tulokset osoittivat, että karismaattisella henkilöllä on moninaisia vaikutuksia häntä tarkkaileviin ihmisiin, jotka voivat motivoitua kuuntelemaan, seuraamaan tai toimimaan hänen toimiensa vaikutuksesta. Tulokset eivät kuitenkaan osoita, miten syvällisiä tai pitkäkestoisia vaikutukset ovat tai sitä, miten vaikutukset ovat muuttaneet seuraajia tai karismaattista henkilöä. Jatkotutkimuksissa tätä vaikuttavuuden teemaa tulisi edelleen tutkia edellä kuvaamallani seuraajien lähtökohtia korostavalla tavalla. Tutkimuksissa tulisi selvittää seuraajien motivaatiotekijöitä, työssä viihtyvyyttä sekä sitoutumista työtä kohtaan, jolloin voidaan havaita, millainen vaikutus niiden muodostamalla kokonaisuudella on johtajan johtamistoimintaa sekä johtaja-seuraajasuhteeseen. Tutkimuksissa tulisi myös selvittää, millainen yhteys niillä on kokemukseen johtajan karismaattisuudesta, jolloin voidaan ymmärtää entistä paremmin karismaattisena koetun johtajan ja seuraajan välistä vuorovaikutusprosessia.

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että karismaattisen henkilön koettiin menestyvän ja aikaansaavan menestymistä yhteisössään. Tuloksissa ei kuitenkaan käy ilmi, että nähdäänkö henkilö karismaattisena menestyksensä ansiosta vai ovatko menestymisen taustalla olevat asiat niitä tekijöitä, jotka rakentavat henkilön karismaattisuutta. Johtajuustutkimuksissa johtajan menestyminen on ollut oletusarvo, joka on nähty ominaisena karismaattiselle johtajalle (ks. esim. Kets de Vries 1994). Johtajan karismaattisuus on nähty olevan riippuvuussuhteessa menestymisestä jo Weberin varhaisissa tulkinnoistaan saakka (Weber & Eisenstadt 1968, 20; Weber 1978, 242). Tutkijoiden välillä on kuitenkin erilaisia näkemyksiä menestymisen ja karismaattisuuden yhteydestä, sillä menestymisen on nähty johtuvan johtajan karismaattisuudesta, eikä niinkään ammattitaidosta, mutta samalla on todettu, että karismaattisuus ei ole edellytys menestyäkseen (Bass 1985, 40, 49; Conger & Kanungo 1988, 2). Aiemmissa tutkimuksissa ei ole

myöskään kyetty tarkasti määrittelemään mitkä tekijät johtajan johtamistoiminnassa aikaansaavat menestystä ja kuinka johtaja voi tukea erilaisia prosesseja, jotka lopulta määrittelevät organisaation toimivuuden ja menestymismahdollisuudet (ks. Yukl 1999, 295). Nähdäkseni menestymistä ja sen yhteyttä karismaattisuuden kokemiseen tulisi tutkia jatkossakin, koska on ilmeistä, että karismaattinen henkilö aikaansaa menestystä.

Karismaattisuuden ilmaantumisesta on todettu, että se tapahtuu yleensä muutosten aikana, joten menestymisen ja johtajan karismaattisuuden teemoja voisi lähestyä organisaatiossa tapahtuvien muutosten aikana esimerkiksi esimiesten vaihtuessa. Tutkimuksissa tulisi selvittää, miten muutokset vaikuttavat organisaation tuloksiin ja työntekijöiden kokemuksiin esimiesten johtamistoiminnasta. Samalla voidaan havaita, millaisia johtajuuskäsityksiä kyseisessä kontekstissa on nähtävissä, ja liittyvätkö johtajuuskäsitykset karismaattisuuden teemoihin esimerkiksi johtajan vaikuttavuuden osalta. Tutkimuksella tulisi myös osoittaa, että nähdäänkö menestyminen ja onnistunut esimiestyö numeraalisten tulosten saavuttamisen vai esimiehen vuorovaikutustaitojen näkökulmasta. Tällä tavoin voidaan saada tietoa organisaatiossa olevista johtajuuskäsityksistä, jolloin voidaan ymmärtää entistä paremmin millaiselle johtamistoiminnalle kyseisessä organisaatiossa on tarve. Johtajuuskäsityksiä tutkimalla myös organisaation johtamistoimintaa ja johtajakoulutusta voidaan kehittää, jotka edesauttavat tavoitteiden saavuttamista kokonaisvaltaisesti.

LÄHTEET

- Ahonen, A. 2017. Johtamisen vaihtoteorian esiintyvyys ja tarpeet parven toiminnassa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro gradu.
- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.–3.painos. Rauma: Kirjapaino Westpoint Oy. 114–160.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2016. Intellectual Failure and Ideological Success in Organization Studies: The Case of Transformational Leadership. *Journal of Management Inquiry*: 25(2), 139–152.
- Avolio, B. J. 2007. Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *American Psychologist*: 62(1), 25–33.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *The Annual Review of Psychology*: 60, 421–449.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. 1999. Re-examing the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*: 72, 441–462.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. 1997. Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology*: 1(3), 311–320.
- Bass, B. M. 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4 painos. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*: 8(1), 9–32.
- Bass, B. M. 1998. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. 1990a. *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. 3.painos. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. 1990b. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational dynamics*: 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. 2006. *Transformational Leadership*. 2. painos. New York: Taylor & Francis Group.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*: 10(2), 181–217.

- Bastardo, N & Van Vugt, M. 2019. The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly*: 30, 81–95.
- Bearfield, D. A. & Eller, W. S. 2008. Writing a Literature Review: The Art of Scientific Literature. *Teoksessa: Handbook of Research Methods in Public Administration*, 61–72. Toim. K. Yang & G. J. Miller. Boca Raton: CRC Press.
- [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20POLICY%20\(Pulic%20Administration%20and%20public%20policy%20134\)%20%20Handbook%20of%20Research%20Methods%20in%20Publ.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20POLICY%20(Pulic%20Administration%20and%20public%20policy%20134)%20%20Handbook%20of%20Research%20Methods%20in%20Publ.pdf). Viitattu 14.8.2018. Aineisto tekijän hallussa.
- Bennis, W. & Nanus, B. 1985. *Leaders. The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Bensman, J. & Givant, M. 1975. Charisma and modernity: the use and abuse of a concept. *Social Research*: 42, 570–614.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E. G. & Storvall, J. F. 2007. When the romance is over: follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology*: 56(4), 528–557.
- Bradley, R. T. 1987. *Charisma and social structure*. New York: Paragon House.
- Bryman, A. 1992. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M. & Tsai, C-Y. 2019. A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*: 30 (1), 34–58.
- Conger, J. A. 1989. *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Conger, J. A. 1988. Theoretical Foundations of Charismatic Leadership. *Teoksessa J. A. Conger & R. N. Kanungo. Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass. 12–39.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1988. *Charismatic Leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*: 12(4), 637–647.
- Conger, J. A., Kanungo R. N. & Menon, S. T. 2000. Charismatic Leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*: 21, 747–767.
- Day, D. V. & Antonakis, J. 2012. *The nature of leadership*. 2. painos. Los Angeles (CA): Sage.

- Downton, J. V. 1973. *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York: Free Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Fletcher, J. K. 2004. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *Leadership Quarterly*: 15(5), 647–661.
- Freud, S. 1962. *Civilization and its Discontents*. New York: W.W. Norton.
- Freud, S. 1959. *Group Psychology and the Analysis of the Ego*. New York: W.W. Norton.
- Friedrich, C. J. 1961. Political leadership and the problem of charismatic power. *Journal of politics*: 23, 3–24.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2000. *Leadership: A Communication Perspective*. 3. painos. Prospect Heights, Illinois: Waveland.
- Hirsjärvi, S. 2010a. Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes, P. & Sajavaara. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi. 123–166.
- Hirsjärvi, S. 2010b. Tutkimuksen reliaabelius ja validius. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes, P. & Sajavaara. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi. 231–233.
- Hirsjärvi, S. 1985. *Johdatus kasvatustieteeseen*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- House, R. J. 1976. *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. University of Toronto. Working Paper Series 76-06.
- Howell, J. M. & Shamir, B. 2005. The Role of Follower in the Charismatic Leadership Process: Relationship and Their Consequence. *The Academy of Management Review*: 30(1), 96–112.
- Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos.
- Jokinen, A. 2016. Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, E. & Suoninen. 2016. *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino. 249–265.
- Jokinen, A. Juhila, K. & Suoninen, E. 2016. Diskursiivinen maailma: Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, E. & Suoninen. *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino. 25–50.
- Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava. 13–42.
- Kets de Vries, M. F. R. 2006. *The Leader on Couch. A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kets de Vries, M. F. R. 1994. The Leadership Mystique. *Academy of Management*: 8(3), 73–92.
- Kets de Vries, M. F. R. 1988. Prisoners of Leadership. *Human Relations*: 41(3), 261–280.
- Klein, K. J. & House, R. J. On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*: 6(2), 183–198.
- Kuokkanen, M. 2007. Tilannejohtaminen kriisinhallintaoperaatioissa: johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Pro gradu.
- Kuronen, T., Virtaharju, J. & Huhtinen, A-M. 2016. Re-imagining the Primal Leader: Vladimir Putin and the Rhizomatic Emergence of the “New” Russian Leadership. Teoksessa M. Vuorinen, T. Kuronen & A-M. Huhtinen (toim.) *Regime Changes in 20th Century Europe. Reassessed, Anticipated and in the Making*. New Castle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing. 290-320.
- Liamputtong, P. 2013. *Qualitative Research Methods*. 4. painos. Oxford: University Press.
- Lindholm, C. 1988. Lovers and leaders: a comparison of social and psychological models of romance and charisma. *Social Science Information*: 27 (1), 3–45.
- Lohi, R. 2003. Karismaattinen johtajuus ja sen varjopuolet - Analyysi kahden karismaattisen johtajan elämästä. Turun kauppakorkeakoulu. Pro gradu.
- Lovelace, J. B., Neely, B. H., Allen, J. B. & Hunter, S. T. 2019. Charismatic, ideological, & pragmatic (CIP) model of leadership: A critical review and agenda for future research. *The Leadership Quarterly*: 30, 96–110.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. 1. –6. painos. Helsinki: Edita Oy.
- Marton, F. 1986. Phenomenography: A research approach to investigating different understandings of reality. Teoksessa R. S. Sherman & R. B. Webb (toim.) *Qualitative Research in Education: Focus and Methods*. Taylor & Francis e-Library: 2005. 140–160. <http://repository.umpwr.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/3720/Qualitative%20Research%20in%20Education.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=151> Viitattu 7.2.2019. Aineisto tekijän hallussa.
- Marton, F. 1981. Phenomenography: describing conceptions of world around us. *Instructional Science* 10, 177–200.
- Maykut, P. & Morehouse, R. 1994. *Beginning qualitative research. A philosophical and practical guide*. London: Falmer Press.
- Meindl, J. R. 1990. On leadership: An alternative to the conventional wisdom. Teoksessa B. M. Staw & L. L. Cummings (toim.) *Research in organizational behavior*, vol 12. Greenwich, CT: JAI Press. 159–203.

- Merikallio, M. 2007. Palveleva ja narsistinen karismaattinen johtajuus. Teoreettinen tutkimus karisman eettisistä ääripäistä. Turun kauppakorkeakoulu. Pro gradu.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Oy. 81–148.
- Mumford, M. D., Antes, A. L., Cauhgron J. J. & Friedrich, T. L. 2008. Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance. *The Leadership Quarterly*: 19, 144–160.
- Natunen, J. & Takala, T. 2007. Vallan ja karisman suhteesta - tulkitseva käsitetutkimus. *Liiketalouden aikakauskirja 2007*: 2, 239–252.
- Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia n:o 85. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Niiniluoto, I. 1984. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. 2. painos. Helsinki: Otava.
- Nissinen, V. 2011 Syväjohtaminen. 5.panos. Helsinki: Talentum.
- Nissinen, V. 2002. Johtamisen tutkimuksen menetelmistä. Teoksessa A-M. Huhtinen (toim.) Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat N:o 9. 55–111.
- Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus: johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia N:o 13. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Pastor, J-C., Meindl, J. R. & Mayo M. C. 2002. A Network Effects Model of Charisma Attributions. *Academy of Management Journal*: 45(2), 410–420.
- Phillips, N. & Hardy, C. 2002. Discourse Analysis: Investigating processes of social construction. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pynnönen, A. 2013. Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Working paper n:o 379/2013. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42412/978-951-39-5471-0.pdf?sequence>
Aineisto tekijän hallussa.
- Pynnönen, A. & Takala, T. 2013. Recognised but not Acknowledged: Searching for the Bad Leader in Theory and Text. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*: 18(2), 4–19.
- Pönkä, H. 2018. <https://harto.wordpress.com/2018/04/10/facebookin-ja-twitterin-tilastoja-2018/>. Viitattu 29.1.2019.
- Pönkä, H. 2014. Sosiaalisen median käsikirja. Saarijärvi: Offset Oy.
- Raatikainen, P. 2004. Ihmistieteet ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.

- Ronkainen, S., Pehkonen L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Räsänen, M. 2005. Syväjohtaja - malli mahdollisuudesta ? Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia N:o 31. Pro gradu.
- Saarijärvi, J. 2011. Johtamisoppien kehityksen vaikutus sotilasjohtajien menestykseen huippuerotuomarina. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro gradu.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus ? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetussarja 62: julkisjohtaminen 4. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf Viitattu 15.8.2018. Aineisto tekijän hallussa.
- Sandström, E. 2018. Käsityksiä karismaattisesta johtajuudesta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro gradu.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. Research Methods for Business Students. Sixth Edition. United Kingdom: Pearson
- Shamir, B., Arthur, M. B. & House, R. J. 1994. The Rhetoric of Charismatic Leadership: A Theoretical Extension, a Case Study, and Implications for Research. *Leadership Quarterly*: 5(1), 25–42.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. 1993. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*: 4(4), 577–594.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sirén, T. 2015. Tieteenfilosofia ja metodologia. Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 2.11.2017. Aineisto tekijän hallussa.
- Sirén, T. 2010. ”Verum est ipsum factum – True Is What Has Been Made as Such”. *Journal of Military Studies*: 1, 1–43. <http://ojs.tsv.fi/index.php/jms/article/view/3552/3361>. Viitattu 15.11.2017. Aineisto tekijän hallussa.
- Sirén, T. & Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita Pro gradu - tutkielman laadintaan. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos Julkaisusarja 3, N:o 3 Työpapereita. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-2909-4>. Viitattu 14.11.2017. Aineisto tekijän hallussa.
- Sohm, R. 1882. *Kirchenrecht*, 2 vols. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Statista. 2019. Number of monthly active Twitter users worldwide from 1st quarter 2010 to 3rd quarter 2018 (in millions). <https://www.statista.com/statistics/282087/number-of-monthly-active-twitter-users/> Viitattu 29.1.2019.

- Steyrer, J. 1998. Charisma and the Architypes of Leadership. *Organization Studies*: 19, 807–828.
- Suokas, J. 2017. Johtajuus, komentajuus ja johtajuuden kehittyminen - Johtajuus joukkoyksikössä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Diplomityö.
- SVT. 2018. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkojulkaisu].
ISSN=2341-8699. 2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 29.1.2019.
Saantitapa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi_2018_2018-12-04_tie_001_fi.html
- SVT. 2010. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkojulkaisu]. ISSN=2341-8699. 2010, Liitetaulukko 13. Sosiaalinen media 2010. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 29.1.2019.
Saantitapa: http://www.stat.fi/til/sutivi/2010/sutivi_2010_2010-10-26_tau_013_fi.html
- Sy, T., Horton, C. & Riggio, R. 2018. Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*: 29(1), 58–69.
- Takala, T. 2013. Tutkimuksia karismasta eri kontekstissaan. Lapin yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61786/Takala_ActaE_116.pdf?sequence=2. Aineisto tekijän hallussa.
- Takala, T. 2010. Dark Leadership, Charisma and Trust. *Psychology*: 1, 59–63.
- Tanttu, S. 2010. Diskurssianalyttinen tutkimus Barack Obaman johtajuudesta. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu.
- Torkki, J. 2006. Puhevalta: Kuinka kuuliya vakuutetaan. 2.painos. Helsinki: Otava.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9.uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. 2013. A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board?. *Academy of Management Annals*: 7(1), 1–60.
- Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia.
http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf. Viitattu 15.11.2017. Aineisto tekijän hallussa.
- Venäläinen, A. 2016. Olipas siinä hyvä varusmiesjohtaja - kouluttajien käsityksiä varusmiesten johtamiskäyttäytymisestä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtaminen ja sotilaspedagogiikka. Pro gradu.

- Virtaharju, J. 2016. Making Leadership. Performances, Practices, and Positions that construct Leadership. Aalto-yliopisto. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Watts, L. L., Steele, L. M. & Mumford, M. D. 2019. Making sense of pragmatic and charismatic leadership stories: Effects on vision formation. *The Leadership Quarterly*: 30(2), 243–259.
- Weber, M. 1978. *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Edit. G. Roth & C. Wittich. Berkeley: University of California Press.
- Weber, M. & Eisenstadt, S. N. 1968. *Max Weber On Charisma and Institution building. Selected Papers*. Edit. S. N. Eisenstadt. Chicago: The University of Chicago Press.
- Weber, R., Camerer, C., Rottenstreich Y. & Knez, M. 2001. The illusion of leadership: misattribution of cause in coordination games. *Organization Science*: 12(5), 582–598.
- Yukl, G. 2006. *Leadership in organizations*. 6.painos. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Yukl, G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*: 10(2), 287–305.